



SUMARIO

- Editorial
- El Departamento de Formación, imprescindible motor de cambio en la empresa.
- Virtuala. Campus e-learning de La Caixa
- Aprendizaje informal: La clave para el cambio organizacional
- La experiencia del teletrabajo
- Escuela de Finanzas BBVA
- Autoformación y "Aprender a Aprender"
- Aprender a transformarse
- Conclusiones de las Mesas de Trabajo

COLABORACIONES ESPECIALES

- Innovación en la Gestión de Personal
- La experiencia de la formación on-line CAM-IUP

Principales conclusiones del informe sobre Ratios de Formación 2008 del Gref

VIDA ASOCIATIVA

EL GREF EN LOS MEDIOS

PUBLICACIONES

EDICIÓN GREF

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Ulises Comunicación

EDITORIAL

Por **Paco Segrelles**
Presidente

Respuestas a la crisis desde Formación

El Programa de las XV Jornadas de Estudio contenía a mi juicio, querido asociado y amigo lector y seguidor nuestro, dos grandes novedades: una hacía referencia al contenido y otra a la Metodología.

El contenido estaba claramente referenciado a la Formación Interna y a la autoformación. Lo que nos da oportunidad para poner de relieve lo que caracteriza al Departamento de Formación, que es su actitud de servicio, no en balde ha habido alguna entidad, recuerdo una perfectamente, que le llamó Servicio de Formación. Estamos al servicio de la línea, y es nuestra labor implicarles y "venderles" la formación, acercándonos y acompañándolos en la organización, en la impartición y en la consecución de sus objetivos más que de los nuestros. No tenemos porqué ser expertos en todo, pero sí en darles pistas para obtener el mayor éxito pedagógico posible, consiguiendo la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. Para ello constituiremos una especie de "Coalición para la transferencia", en virtud de la cual directivos, formadores y participantes se comprometen a aplicar los nuevos conocimientos al puesto de trabajo. (Ver el libro "Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo". Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, del que os hice una extensa reseña, en el número 13 del Boletín – hoy Revista – del GREF. Podéis encontrarlo también en la web, sección GREF NOTICIAS.

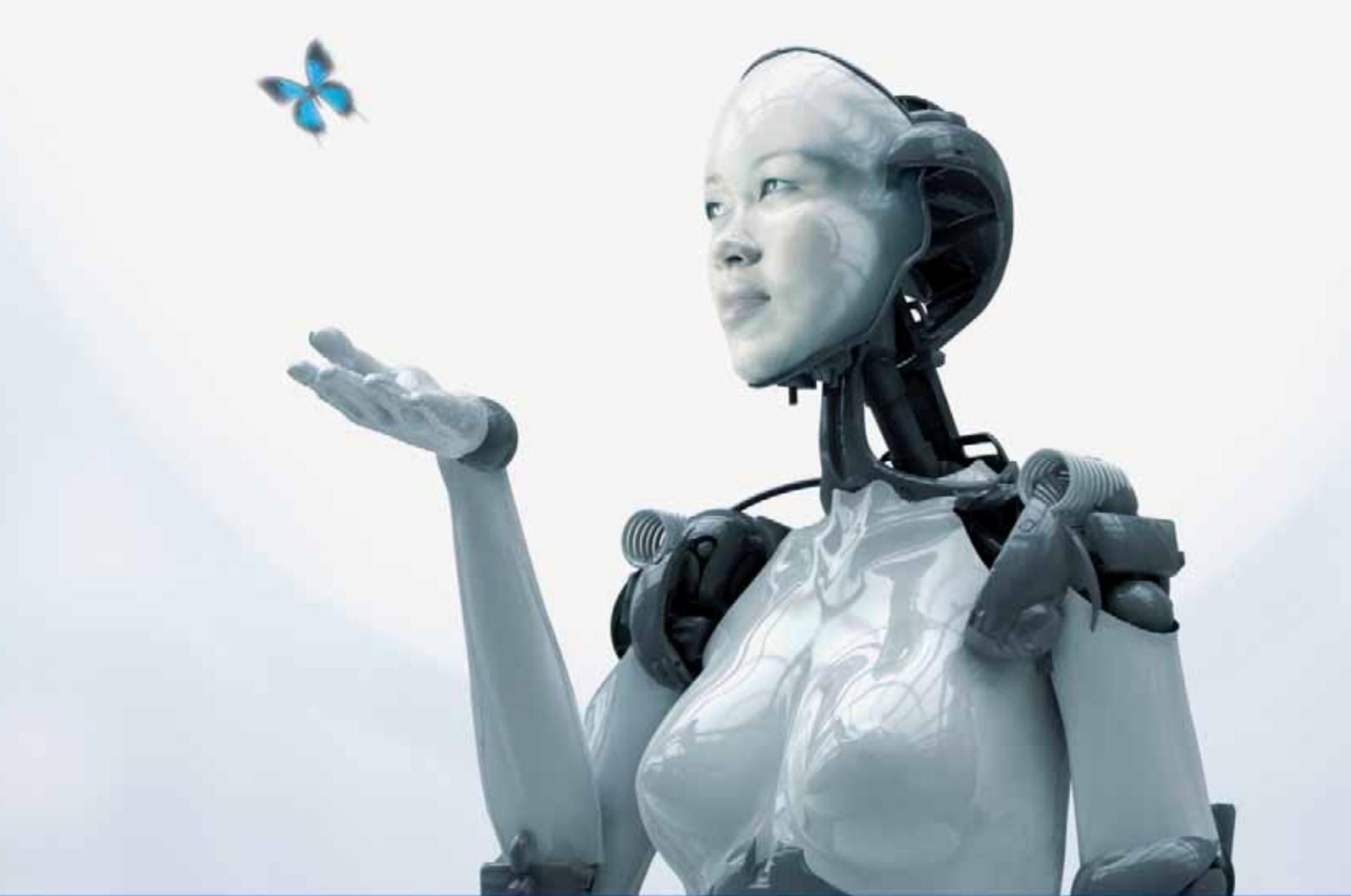
Tiene ya unos años, pero en las circunstancias actuales cobra, a mi juicio, una gran actualidad. Aparte de mi entusiasmo por la formación en el puesto).

En todo caso, si a la línea les proponéis temas concretos con repercusión inmediata en la Cuenta de Resultados, estad seguros que os aceptarán la propuesta y la acción formativa será un éxito.

La segunda novedad está relacionada con la Metodología. Después de cada Jornada la Junta Directiva hacemos su evaluación. Y pudimos escuchar de varios compañeros el comentario de dar más protagonismo a los participantes. Creemos cumplir este objetivo con un nuevo sistema de participación que satisface esa necesidad, fomenta la participación, y nos permite vivir un modelo que quizás pueda ser útil para nuestras actividades internas. En estas páginas se publican las conclusiones de las Mesas de trabajo.

Y ahora permitidme, como suelo hacer en las Jornadas, una breve reflexión.

Viví en carne propia la crisis de los 90. ¿Qué hice? Algo que me permitiréis que os sugiera:



PSICQSOFT

Hacia la **Consultoría del Futuro**



>> viene de la página 1

PERSONIFICAR, INDIVIDUALIZAR LA FORMACIÓN. Todavía conservo la lista de los compañeros a los que, de acuerdo con sus jefes, decidimos prestar especial atención.

Entiendo por personificación lo siguiente:

Uno, que nuestra gente tome conciencia de que la formación es una responsabilidad personal, que es una parte muy importante de su "proyecto personal de vida", que debe hacer un esfuerzo por encajarlo en el proyecto de empresa. Y que si no lo ve así, es mejor que se plantee su continuidad.

Dos, que la personalización sea un principio inspirador en la aplicación de nuestro Plan de Formación. Esto se traduce en que es fundamental hacer una selección de las personas a formar, identificarlas, comunicarles la decisión, conseguir su compromiso y realizar su seguimiento. Y aquí entra con toda su fuerza LA COMUNICACIÓN INTERNA. Conservo todavía las comunicaciones que emitíamos desde Formación. Entonces no teníamos las tecnologías actuales.

Pero el principio inspirador es el mismo: cercanía, acompañamiento, contacto constante y periódico. Una experiencia bien reciente es la del Boletín de Noticias que semanalmente recibís. Estoy convencido, y si no fuera así, os ruego que me lo digáis, que buena parte de la vitalidad de nuestra Asociación es por el contacto periódico (unas veces a través del Boletín, son 724 boletines semanales, otras a través de llamadas telefónicas, reuniones de Zona, y otras por medio de visitas) que tenemos con vosotros, con los colaboradores y simpatizantes del GRF.

Juan María Nin, Director General de La Caixa, en reciente artículo en la Revista de APD, entre las muchas e interesantes cosas que dice destaca la siguiente: "En un momento como el actual es de vital importancia, precisamente porque se trata de un reto integral, la gestión de los recursos humanos mediante un desarrollo eficaz de la COMUNICACIÓN INTERNA que debería ayudar a restablecer la confianza en la propia empresa, en los mercados, y en la economía. Nuestra estrategia debe ser, por encima de todo, creíble; nuestras actuaciones

deben cuidar la máxima coherencia con los valores de la empresa."

Y cierro esta parte con un argumento que utilizo con frecuencia: Nos cansamos de repetir una y mil veces, y está muy bien, porque de ellos vivimos, de la orientación de la empresa hacia el cliente y de su personalización, y, sin embargo, a veces, olvidamos de aplicar ese mismo principio a nuestros colaboradores. Os animo a hacer realidad la atención personalizada en la aplicación de la Formación.

Finalmente, no podemos olvidar que estamos en Zaragoza donde hay un "pilar" que representa muchos de esos valores que hoy, con motivo de la crisis, nos dicen los debemos vivir. Yo os confieso haber encontrado en la Virgen la mayor parte de ellos: la acogida, la aceptación de mis limitaciones y las de los demás, el compromiso, la comprensión, la confianza, la disponibilidad, la constancia, la entrega, la fidelidad a unos principios, la gratitud, la sencillez. Ahí tenemos, pues, un ejemplo a imitar. Y además femenino, bastantes de cuyos rasgos nos vendrán muy bien a los varones.



XV JORNADAS DE ESTUDIO GREF

El Departamento de Formación, imprescindible motor de cambio en la empresa

Por **José María Jiménez**
 Director General de MULTICAJA

Antes de iniciar mi presentación y dado el momento que vivimos no quiero dejar de aludir a un libro de Paco Muro, "el pez que no quiso evolucionar", una fuente de inspiración para salir adelante, recordando de paso que todo lo que cuente está impregnado de la siguiente frase **"Bienvenidos los cambios, pues en ellos están las oportunidades de mejora y construyen la esencia de toda evolución"**.

Estamos en una época de cambio, pues prefiero no decir el término "crisis" tan mentado últimamente, que no obstante, significa, según Wikipedia, "una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable, sujeta a evolución"

Esta situación trae consigo también un cambio en el modelo bancario en cuanto al aumento de generación recurrente de resultados y de capital orgánico. Para ello, los principales pilares van a ser:

■ **Más (+) relación con el cliente,** adquiriendo un mayor conocimiento del mismo, mejorando la

calidad del servicio y de los empleados.

■ **Menor (-) coste de distribución.**

Revisar las oficinas que tenemos...qué sentido tiene tener las mejores esquinas de la ciudad y permanecer sin servicio las tardes? ¿se le puede dar otro uso a tantos locales excelentes?

■ **Multiplicar (*) la mejora de la eficiencia**

■ **Nuevos modelos posibles de banca:** banca autoservicio, etc.

Para poder acometer este proceso de cambio, hay que adaptar los recursos humanos, a través de la formación, así como los sistemas de gestión. Los profesionales deben estar formados, diría "esculpidos" para encajar perfectamente en la nueva situación, formados casi de una manera personalizada... hay que "trabajar" con los distintos colectivos: Con los jasp "joven aunque sobradamente preparado", (no he dicho jass, "joven aunque sobradamente suficiente") con los discon "discreto constante", que saca las castañas del fuego y, por supuesto, con los masa "maduro asustado de ser apartado"...y contar siempre con los mase "maduro



aunque sobradamente entusiasta" como fuentes de conocimientos y valores.

Y aquí estáis los "promotores" de estos talleres de escultura, para diseñar estrategias, caminos y líneas a seguir para llegar al objetivo...Si me permitís algunos comentarios sobre cómo conseguirlo, bajo mi punto de vista, son:

1.- Formación "incardinada" en el negocio...

hoy hay que estar pegado, involucrado en el negocio... Deberíais formar parte del Comité de Negocio, de aquellos foros donde se debaten las directrices comerciales, al menos en ciertos momentos como el Diseño del Plan de Marketing, Desarrollo de Productos, Objetivos de la Entidad, etc.

2.- Formación "ajustada" a la estrategia y a la economía:

Tener siempre presente el para qué de una acción formativa y cuánto es lo que espero conseguir...siempre que se pueda cuantificar el resultado, hacerlo.

3.- Hacer un plan de formación que "se venda", que sea atractivo y que cumpla el "v.v.a": vendedor valor añadido.

4.- Formación e-learning, que llegue a todos nuestros empleados y que puedan elegir según sean sus necesidades, pero siempre controlando los resultados personales.

5.- Hoy más que nunca una Entidad precisa de "especialistas", a ser posible de dentro de la casa, que sean capaces de transmitir conocimiento técnico de su materia,

cultura y valores de la entidad a través de la acción formativa y de su persona, así como los modos de hacer de la entidad.

Aquí se podría abrir un debate que seguro tendréis abierto en las jornadas, al menos en esas mesas de trabajo que os esperan esta mañana.

Hoy mi mensaje es de APOYO a vuestra labor, tan necesaria en estos momentos de incertidumbre, y por tanto de EXIGENCIA, haciéndoos llegar un RECONOCIMIENTO ANTICIPADO a vuestra labor.

Espero que tengáis unas jornadas alegres, eficientes y con tareas a efectuar a partir del 27 de junio... y mi colección de búhos, que me "chivan" todo, han oído que seréis hombres o seréis mujeres si vivís incluso la noche.



CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES

PROGRAMAS MÁSTER

Tributación
Banca y Finanzas
Recursos Humanos

PROGRAMAS MÁSTER EXECUTIVE

Asesoría Fiscal
Corporate Finance
Recursos Humanos
Finanzas y Gestión de Carteras
Fiscalidad Internacional

FORMACIÓN IN COMPANY

Pº de Recoletos, 35 · 28004 · MADRID

Tel.: 91 514 53 30 · www.centrogarrigues.com

Virtaula

Campus e-learning de La Caixa

Por Francesc Ventura

Responsable de Formación "La Caixa"

Virtaula es el campus de e-learning de "La Caixa" creado el año 1999 para la gestión de la formación de Nuevos empleados. Los recursos didácticos de la plataforma eran los propios de una época en la que Internet estaba en una fase muy incipiente.

En los últimos años el escenario tecnológico ha cambiado radicalmente y hoy las nuevas generaciones manejan unos recursos, accesibles en el mundo Internet, que las empresas no hemos sido capaces de incorporar. Si los profesionales mayores de 35-40 años se descubrieron el PC en el mundo profesional, hoy los jóvenes que están accediendo al mundo laboral tienen un nivel de conocimiento del entorno Internet que, por lo general, el profesional no domina.

En "la Caixa" el 48% de sus empleados tiene menos de 35 años. Este dato y el escenario de futuro que se nos presenta hizo ver al departamento de formación que debíamos actualizar nuestra plataforma de e-learning, ya que, como la mayoría de LSM's, no soporta los recursos disponibles hoy en día en Internet.

"la Caixa" con su socio tecnológico GEC, trazó un plan de acción a principios del 2008 con el objetivo de poner al día la plataforma. Una plataforma que, pese a mantener el nombre, ya no la identificamos como e-learning sino la plataforma de "la inteligencia colectiva de "la Caixa".

El mes de febrero de 2009 ha visto la luz la nueva Virtaula.

Virtaula permite hacer un paso adelante en la formación al favorecer las dinámicas de formación virtual, incorporando recursos digitales de audio y vídeo que permiten acercarse más a la formación presencial. Podemos realizar clases virtuales síncronas y virtuales asíncronas. El aula síncrona es un espacio donde el empleado puede participar en una sesión de formación en vivo o en una conferencia sin tener que desplazarse de la oficina. Se transmite mediante tecnología de vídeo y permite incorporar chat escrito y documentos de soporte, etc. El formato es conocido también como webcasting.

Las nuevas prestaciones de la plataforma la convierten, no sólo en una herramienta de formación sino también en un espacio de aprendizaje y comunicación en red, para la creación de la inteligencia colectiva para La Caixa.

El nuevo entorno combina diferentes herramientas y recursos digitales.

Los blogs permiten al empleado establecer canales propios de comunicación con el resto de la comunidad y compartir el progreso de un proyecto o campaña a través de su responsable, de manera interactiva.

La wikis permiten editar en equipo información sobre un tema concreto, de manera colaborativa en tiempo real, para poder ser consultada por toda la empresa. Ayudan también a documentar de forma ordenada el conocimiento emergente de la empresa.

Con la disponibilidad de estos recursos, "la Caixa" ha potenciado su espacio de formación corporativa a la vez que fomenta también la comunicación interna.

Sigue siendo clave la figura del formador interno, el cual, con la nueva Virtaula, descubre un entorno diferente, con nuevas técnicas de dinamización. La novedad en cuanto a los contenidos es que ya no únicamente es la organización quien provee de la documentación sino que el propio personal de "la Caixa" también puede aportar contenidos al espacio común si los considera de valor.

Si dotamos a los empleados de poder y herramientas para publicar sus experiencias (buenas y malas prácticas, conocimientos, etc...), facilitamos el aprendizaje entre pares, y podemos incluso reducir la inversión en creación o compra de contenidos y formación tradicional.

Aprendizaje informal: La clave para el cambio organizacional

Por Francesc Fábregas

GEC

En un momento de cambio como el actual, parece que el modelo de aprendizaje formal no va a ser sostenible, debido al ritmo de adaptación y evolución que viven las empresas.

Se hacen necesarios modelos más ágiles, que se alimenten del conocimiento adquirido en la experiencia diaria, en los problemas reales, y que lleguen a cada empleado de la empresa en el menor tiempo posible.

APRENDIZAJE INFORMAL

Todos, en nuestra experiencia laboral hemos aprendido de forma informal interactuando con los demás, preguntando a los que más saben. El aprendizaje informal nace de la práctica profesional diaria y del trato con los compañeros. Nuestro reto como responsables de formación consiste en canalizarlo y potenciarlo para que aporte valor al negocio. *¿Cómo logramos poner en marcha este proceso?*

Nuestra experiencia nos dice que si se cumplen 4 condiciones todo es más fácil: comunidad de práctica, actitud generosa de los expertos, modelo pedagógico abierto y mucha dinamización.

Las comunidades de práctica son entornos donde los profesionales pueden estar conectados y canalizar el aprendizaje informal, ya que permiten:

- Acceder a los compañeros para compartir y mejorar.
- Hacer aflorar las mejores prácticas.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo y una actitud generosa de ayuda a los compañeros.

En las comunidades se consiguen resultados muy aplicables al puesto y al negocio tales como:

- Compartir tácticas y argumentarios de venta mediante foros.
- Mejorar el "time to market" al canal mediante el contacto permanente con el product manager, mediante el video blog o blogs de producto.
- Difundir nuestras mejores prácticas mediante entrevistas a los profesionales de referencia o videos.
- Mejorar el ratio de éxito de propuestas mediante el uso de redes de expertos y bibliotecas de buenas prácticas.
- ...

Un segundo elemento clave en la implantación de un sistema de aprendizaje informal es conseguir que los expertos de la organización tengan una actitud generosa para ayudar a los demás y que todos tengamos una buena actitud hacia el aprendizaje.

El modelo pedagógico no debe quedar al margen y este debe conseguir que:

- Haga del alumno el motor del aprendizaje.
- Favorezca la colaboración entre pares.
- Potencie los recursos formativos de consumo rápido, tanto oficiales como de los compañeros.
- Detecte necesidades y genere conexiones de valor.

Por último, el éxito de este modelo depende en gran medida del dinamizador, experto encargado de actualizar contenidos, elaborar resúmenes de los debates, realizar acciones de reconocimiento a los participantes y apoyar a los usuarios clave (Product Managers, expertos, etc).

Muchas empresas han dado ya este paso, incorporando en su cultura empresarial comunidades virtuales de aprendizaje dinamizadas por expertos y orientadas a valor.

En el sector financiero, La Caixa con su Virtaula 2.0, nos propone una herramienta de formación para sus 25.500 empleados así como un espacio de aprendizaje y comunicación en red, en suma, un entorno de aprendizaje informal.

La experiencia de teletrabajo en el Barcelona Sales & Service Center de Citi



Por Miguel Ángel Martín Herranz
Director de Recursos Humanos

En 2007, en el centro europeo de servicios que Citi tiene en Barcelona, se planteó el reto de implementar el teletrabajo como parte de la política de "Flexible Work" que la corporación quería potenciar en todo el mundo. Hoy en día, el "teletrabajo" –o "remote work" como le denominamos en nuestra casa-, es una realidad consolidada de la que se han beneficiado hasta ahora más de un centenar de nuestros empleados.

... una definición

El Centro de servicios de Citi en Barcelona, el BSSC –Barcelona Sales & Service Center– inició sus operaciones hace 10 años y hoy en día, sus casi 1000 empleados dan servicio a 17 países en 13 idiomas diferentes. La complejidad de sus operaciones y la diversidad de sus empleados, que proceden de más de 40 países, hacen del centro un entorno profesional excepcional donde la innovación, la calidad y el respeto en el trabajo son algunas de sus señas de identidad.

En el BSSC entendemos el teletrabajo tal y como se define el Acuerdo Marco Europeo del teletrabajo firmado en Bruselas en 2002: "...forma de organización de trabajo, utilizando las tecnologías de la información, en el marco de una relación laboral en la cual un trabajo, que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa, se efectúa fuera de estos locales de forma regular".

Más en concreto, el teletrabajo en el BSSC cumple las siguientes características:

- una forma de trabajo que no supone modificaciones sustanciales de las condiciones de contratación,
- conlleva el uso remoto de tecnología y sistemas de información
- significa más de un 50% de la jornada laboral y
- es de carácter voluntario y tiene una revisión continua.

... los beneficios

Sin duda, una de las razones de éxito de este proyecto es que combina ejemplarmente los beneficios de la empresa y del empleado. La reducción de la rotación, el aumento de la productividad, la disminución de costes directos, la facilidad de atracción, etc. son algunos de los argumentos esenciales para la empresa.

Desde el punto de vista de empleado, el ahorro de gasto en transporte y tiempo de desplazamiento aparecen en principio como las razones más poderosas, pero rápidamente se aprecian como más profundos los beneficios relacionados con la mayor flexibilidad y autonomía y una mejor conciliación de la vida personal y laboral.

... los aspectos claves

Una vez definidos y superados los aspectos técnicos y de seguridad de información, muy específicos en cada caso y, a veces determinantes para la viabilidad del proyecto, la comunicación, la formación y la claridad de procedimientos constituyen los factores claves para el éxito de esta modalidad de trabajo.

... la comunicación

En su corta vida, el teletrabajo es ya sujeto de numerosas interpretaciones, rumorologías y leyendas que pueden dificultar su implementación. Es por eso necesario definir una buena estrategia de comunicación. En el BSSC se ha basado fundamentalmente en un proceso de comunicación directa a base de reuniones y sesiones informativas a todos los niveles empezando por el Comité de Dirección. El desarrollo de una web específica, el diseño de posters informativos, los mensajes en las pantallas de TV de las zonas comunes, etc. han sido además complementos muy eficaces.

... la formación

Se diseñó un programa de formación específico -y obligatorio- para todos los empleados que solicitan el teletrabajo. El programa comprende tres módulos: una sesión enfocada a las pautas de conducta y hábitos del teletrabajo; una sesión específica sobre Seguridad de la Información y aspectos de "compliance"; y una última en el laboratorio enfocada a los aspectos más técnicos.

Además, todos los participantes reciben un "Guía de Teletrabajo" en el que se contemplan todos estos aspectos e incluye una Auto-comprobación de los aspectos de Seguridad y Salud del puesto de trabajo, de acuerdo a la legislación en materia de Riesgos Laborales.

Existe además un breve programa de formación específica para supervisores y managers que tengan a su cargo personal en remoto.

... el procedimiento

Por último, es importante garantizar un procedimiento claro y lo más sencillo posible. Aparte de los criterios de desempeño, experiencia mínima en el puesto y ausencia de procesos disciplinarios, en el BSSC, el tiempo, la necesidad de accesibilidad a diferentes sistemas y aplicaciones y los requisitos técnicos son los factores que definen en cada caso individual la participación o no en el proyecto.

En función de ellos el trabajador puede disponer de diferentes porcentajes de tiempo en teletrabajo -mínimo 50%- e incluso a acceder a incentivos compensatorios de gastos domésticos si supera el porcentaje del 70%.

En función del tipo de accesibilidad puede trabajar con su propio PC y línea ADSL o bien con un equipo informático y línea exclusiva y dedicada, proporcionada por la empresa.

Un proceso on-line permite hoy en día una mejor gestión de las solicitudes y seguimiento del proceso.

... y el futuro que nos llega

Para terminar, tenemos una experiencia muy positiva en algo que sin duda será muy pronto el futuro de nuestra fuerza de trabajo. A las evidentes ventajas personales y organizacionales, se unen otras de carácter social y medioambiental que ya están siendo consideradas como una alternativa muy real al desarrollo sostenible de nuestras comunidades.

Nuestra empresa es familiarmente responsable, ¿y la tuya?

Apostar por una **Cultura de Conciliación e Igualdad** en una compañía es apostar estratégicamente por las personas que componen la organización y entender que éstas son base fundamental del valor de la misma. Es apostar por la optimización de las personas con idénticas oportunidades dependiendo únicamente de sus aptitudes y talento.

Esa implantación puede llevarse a cabo de distintas formas, complementarias entre sí:

- Definición e implantación de un Cultura de Conciliación.
- Certificación como Empresa Familiarmente Responsable.
- Definición e implantación de un Cultura de Igualdad.

La cultura por la que apuesta **tatum** se construye sobre la base de la confianza y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. Si quieres que te ayudemos a implantar esa cultura en tu organización, **llámanos** o envía un email a marketing@tatum.es y te informaremos sin compromiso.

efr prescriptor homologado formador 024 / 2008

efr syne certificado en conciliación e igualdad 024 / 02-2007 / Dely

Madrid - Barcelona - Sevilla - México D.F - Caracas
902 01 31 91 - www.tatum.es

+10 años aportando soluciones

Escuela de Finanzas BBVA

Por **Pilar Concejo Díez**

Directora de la Escuela de Finanzas BBVA



La formación es considerada un valor en BBVA. En el año 2008 BBVA realizó en España más de 1 millón de horas de formación en la que participaron más del 80% de los empleados.

El departamento de Formación se estructura en cinco escuelas que atienden a las necesidades estratégicas del Grupo: Escuela Comercial, de Management, de Finanzas, de Tecnología y de Idiomas.

La Escuela de Finanzas se configura para dar respuesta a las necesidades de conocimiento en materia financiera y de riesgos de BBVA. Es considerada un centro de referencia y de reconocido prestigio, que desarrolla la formación y el conocimiento al más alto nivel en BBVA. Internamente, es un lugar de referencia para los profesionales de BBVA en la adquisición de conocimiento especializado en finanzas, y en el mercado, es reconocida por la impartición de conocimiento avanzado en finanzas y riesgos.

La Escuela de Finanzas está permanentemente vinculada al negocio mediante una estrecha relación con las áreas que son su cliente interno. Realiza formación interna en materia de Riesgos, Economía, Mercados, Auditoría y Finanzas.

Sus diferentes líneas de actividad son:

- **Programas para Directivos:** son programas de contenido financiero de carácter general dirigidos a los Directivos.
- **Programas Especializados:** responden a peticiones "ad-hoc" que realizan las áreas. Son acciones formativas "a medida" en las que se recurre a ponentes internacionales, expertos en cada materia.
- **Certificaciones Financieras Internacionales:** programas que preparan para la obtención de Certificaciones Financieras de carácter internacional. (CFA, FRM, CIA, CISA, CAIA y CIPM)
- **Finanzas Generales:** son acciones formativas de interés general y actualidad, en las que participan diferentes áreas del Banco.
- **Acciones Globales:** son programas especializados con impacto global a los que asisten empleados de todos los países en los que BBVA tiene presencia.
- **Conferencias financieras:** su objetivo es ampliar la visión y los conocimientos del directivo y técnico de BBVA en materia financiera.
- **Formación on-line:** son cursos que completan el catálogo ofrecido por la Escuela de Finanzas y dan cobertura a la distribución geográfica de las áreas globales. A su vez, atienden necesidades de formación de las nuevas incorporaciones y ofrecen formación financiera en inglés como idioma internacional en los mercados.

Estas líneas de actividad permiten a la Escuela de Finanzas mantener el grado de especialización de sus programas, ofreciendo una cobertura a las necesidades de formación en materia financiera.

En 2008 la Escuela de Finanzas de BBVA ha cubierto las necesidades de conocimiento especializado de más de 4.000 empleados de sus áreas cliente en España, suponiendo un 15% de las horas presenciales del Grupo y con más de 100 acciones formativas. El 30% de sus programas se han realizado en inglés.

Autoformación y “Aprender a Aprender”

Por Gregorio Casamayor - Oscar Dalmau

*Director Académico y Consultor, respectivamente,
del Instituto de Formación Continua de la Universidad de Barcelona*

Decía Paco Segrelles en el artículo “*El departamento de formación ante la crisis: ¿Qué hacer?*”, que en momentos de crisis, donde el presupuesto de formación es mucho más ajustado, “*es el momento más propicio para recordar que la formación es una responsabilidad personal. Que debemos estimular a adquirir conocimientos y de sembrar*

actitudes positivas, optimizando el presupuesto de formación”, y por ello nos sugiere la utilización en mayor medida de la autoformación (“La autoformación como sistema”).

Más allá de la justificación presupuestaria del momento, es totalmente cierto que debemos dedicar un mayor esfuerzo en trasladar la responsa-

bilidad del aprendizaje a cada profesional (inicialmente en manos del departamento de formación, y ahora mismo mayoritariamente en manos de los mandos). No en vano, nos pasamos el día gestionando proyectos, personas, oficinas, clientes, situaciones, presupuestos, ..., pero dedicamos muy poco tiempo a la gestión de uno mismo.

GRUPO inmark **make a team indae**

Los líderes no surgen de la nada. Deben ser desarrollados: educados de tal manera que adquieran las cualidades del liderazgo.
Warren Bennis

- Programa de Captación y Gestión de Clientes
- Programa de Gestores de Banca Personal
- Experto en Banca de Empresas
- BankSim: Simulador de Oficina Bancaria
- Programa de Dirección y Gestión Bancaria
- Gestión de Patrimonios y Banca Privada
- Programa de Habilidades Directivas
- Programa de Habilidades Comerciales
- Curso Superior en Dirección de Empresas Aseguradoras

Metodologías **blended learning**

Madrid:
Av. del Llano Castellano, 43,
28034 Madrid
Tel.: 91 448 0203

Barcelona:
Ausiàs Marc, 16-18.
08010 Barcelona
Tel.: 93 217 1170

info@makeateam.com

Cuando hablamos de autoformación nos vienen a la cabeza muchas referencias: la formación a distancia, el autoaprendizaje en el puesto, formación no formal, formación informal, etc. Pensamos, por tanto, más en la situación de "estar solos", ante la situación de formación, más que en el control y la autonomía del propio proceso.

Autoformarse, como competencia, implica saber aprender a aprender. Por tanto, implica hábitos y destrezas, actitudes, conocimientos:

- Aceptar su propia responsabilidad.
- Identificar su nivel de conocimientos y sus necesidades.
- Fijar sus objetivos.
- Preparar el plan de trabajo individual o contrato de formación.
- Identificar sus estrategias y descubrir otras.
- Encontrar las actividades y los materiales más adecuados.
- Valorar la utilidad de tareas y ejercicios determinados.
- Hacer un seguimiento continuo de su proceso de formación y autoevaluarse.
- Aprovechar al máximo los recursos del centro.
- Hacerse preguntas y reflexionar.
- Mantener la motivación y el entusiasmo.
- Aplicar los conocimientos en un contexto real
- Seguir aprendiendo de manera autónoma
- (...)

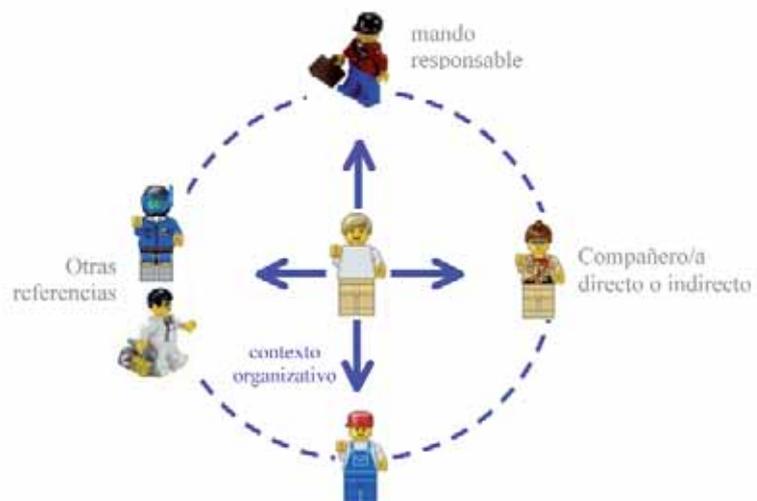
Por tanto, si nuestros profesionales desarrollaran esta competencia, multiplicaríamos el impacto del esfuerzo que realizamos como departamento de formación en su formación continua.

Por ello, es necesario no sólo concienciar de estos beneficios a los profesionales, no sólo trasladarles en su autoresponsabilidad, sino también facilitarles un método de trabajo que facilite la planificación y la organización de su proceso de autoaprendizaje en especial respecto a la formación no formal que se da dentro del contexto organizativo.



En este sentido un modelo puede ser el marco de su propio puesto de trabajo, evidenciando a partir del mismo, el conjunto de recursos y elementos que pueden ayudar en su proceso de aprendizaje.

Así, se trata de poner en valor todas aquellas fuentes de desarrollo que envuelven nuestra actividad profesional y que, sin embargo, a menudo no somos conscientes de su potencial.



Por ello podemos trabajar a partir de cuatro dimensiones básicas (aunque habría una base que subyace en todas ellas: cultura organizativa, valores, portales internos, manuales de autoformación, diccionarios de competencias y conocimientos, revistas internas, etc.)

1. Con nuestro mando: mediante tutorización, mentoring, delegación, participación en proyectos, etc.

2. Con los colaboradores: aprender enseñando, comunicación bidireccional fomentar participación activa, asumir un rol de mando como desarrollador, etc.

3. Con compañeros, directos o indirectos, mediante formación interna, equipos de mejora, proyectos interdepartamentales, benchmark interno, buenas prácticas, intercambio o rotación de puestos de trabajo, grupos de calidad, etc.

4. Otras referencias, siendo estas personas agentes externos (coachs, formadores, colegas profesionales, compañeros de estudios, clientes, proveedores, etc), o bien otros recursos (revistas, redes sociales, portales verticales, grupos de discusión online, blogs, etc).

Respecto a estos recursos vinculados con internet, y dado que las fuentes y canales de información son múltiples (portales, blogs, etc), y de variados formatos (textuales, audiovisuales, multimedia, etc), existen hoy en día diferentes recursos tecnológicos que facilitan la autogestión de la formación por parte del usuario. Un ejemplo de ello lo constituyen las páginas de inicio (por ejemplo www.igoogle.com) que permiten personalizar, por ejemplo, la información y los recursos de un determinado tema.

Este tipo de herramientas están consolidado la creación de un espacio personal de aprendizaje (PLE– Personal Learning Environment) que permiten la interrelación, a nivel individual, del aprendizaje formal y no formal. En resumen, debemos entender la autoformación como un elemento

más en la paleta de recursos del departamento de formación y desarrollo, y que además puede integrarse con otras acciones que ya se impulsen.

En este sentido podemos incorporar elementos de autoformación en los planes de mejora individual o de desarrollo que surjan tras la evaluación competencial o del desempeño, facilitando así un conjunto de recursos que permitan la mejora del profesional. O, por ejemplo, la incorporación de las cuatro dimensiones del autodesarrollo, como un recurso integrado a un programa de formación o desarrollo presencial.

Por tanto, desde formación y desarrollo debemos motivar y enseñar a los participantes a aprender a aprender, dándole valor al proceso de autoformación, avanzándonos a sus

posibles dificultades, incluyendo mecanismos de refuerzo y confianza, etc.

A su vez, podemos aumentar el valor de la autoformación formando sobre la misma, apoyándonos en los formadores y tutores internos, concienciando a los mandos y responsables, creando un repositorio de contenidos autoformativos, promoviendo la utilización de herramientas tecnológicas y el desarrollo de competencias digitales, etc.

En definitiva, favorecer la autonomía de los participantes en su propia gestión de su aprendizaje, estimular su capacidad de aprender a aprender, y optimizar el uso de los recursos que se despliegan alrededor de su puesto de trabajo, se convierte en una estrategia clave para formación y desarrollo.



Líderes en Consultoría, Integración de Sistemas y Outsourcing de Recursos Humanos en España

Accenture es una compañía global líder en consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing, que dispone de los mejores profesionales, capacidades y tecnologías para ayudar a sus clientes a convertir sus organizaciones en negocios de alto rendimiento.

El área de Talent & Organization Performance de Accenture cuenta con más de trescientos profesionales especializados en consultoría, integración de sistemas y outsourcing de recursos humanos, lo que la convierte en la consultora líder en Gestión del Capital Humano.

Ofrece a las organizaciones soluciones innovadoras para mejorar los resultados mediante la gestión óptima de su activo más importante: el Capital Humano, y el uso eficiente de la tecnología.

Proporciona soluciones integradas de formación a medida de las necesidades de sus Clientes, orientadas a la consecución de sus objetivos de negocio.

- Estrategia y procesos de transformación de RRHH
- Estrategia y procesos de gestión del talento
- Gestión del cambio
- Desarrollo de liderazgo
- Calidad directiva
- Formación y desarrollo

- Universidad corporativa
- Diseño organizativo
- Implantación de sistemas de gestión de recursos humanos (EHR)
- Employer branding
- Mejora de los resultados de los objetivos militares
- Outsourcing de procesos de recursos humanos

Visite www.accenture.es

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing



Alto rendimiento. Hecho realidad.

Clausura de las XV JORNADAS DE ESTUDIO GREF

Aprender a transformarse

Por Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust International

Transiciones vitales y profesionales

El mundo que vivimos en nuestra sociedad actual y en las organizaciones que la componen está patas arriba. Crisis económica, institucional y de valores, confusión y miedo, depresión y enfado son algunos de los componentes que dan como resultado una colosal pérdida de confianza en el futuro, con pocos precedentes en nuestra historia moderna. Vivimos una época de inflexión acentuada, tras la cual nunca nada –o casi nada– volverá a ser como antes. La necesidad de sobrevivir en este entorno hace imprescindible poner en práctica una de las metas más difíciles de conseguir en cualquier organización: transformarse o reinventarse.

Los procesos de cambio en las organizaciones

Los estudiosos de los grandes procesos de cambio en las empresas han llegado a la conclusión de que sólo una de cada tres tiene éxito. Docenas de libros, informes y análisis sobre "Change Management" a nivel global han intentado determinar las causas de este fracaso, y han dado recetas para evitarlo. En el año 2003 la firma de consultoría estratégica McKinsey publicó un trabajo –firmado por Edwing Lawson y Colin Price–, que señalaba cuatro parámetros a

considerar para conseguir el éxito en un proceso de cambio profundo. Había que tener definida una buena historia de cambio, que explicara el propósito de manera ilusionante. También era necesario disponer de unos líderes que mostraran el camino a seguir y condujeran a su gente, sirviéndoles de modelo o ejemplo. Igualmente sería necesario reformar la estructura, los procesos y los sistemas para asegurar que estuvieran alineados con el cambio. Por último, sería imprescindible contar con el conjunto de capacidades y talento necesario en las personas que llevarían a la empresa hasta el cambio.

Unos años más tarde, otros compañeros de los consultores citados, concretamente Aiken y Keller, han completado el estudio mencionado, y destacado una serie de aspectos, que influyen de manera determinante en los procesos de cambio, pero que son frecuentemente ignorados. Así, algunas empresas han considerado que los procesos de cambio con una historia definida y "cocinada" por los jefes resultará igualmente ilusionante también para los empleados. Pero esto no es necesariamente cierto, pues ellos tienen otras prioridades y además les gusta ser partícipes de la elaboración de una historia que de alguna manera van a protagonizar. Otros problemas habituales consisten en la errónea creencia de que el cambio vendrá por sí sólo con el simple hecho de cambiar al líder o

líderes. Craso error, pues el trabajo que hay que hacer "aguas abajo" es enorme. Además, cambiar los procesos y las estructuras es fundamental, pero sobre todo es crítico que sean bien entendidas y aceptadas por los empleados. Las imposiciones contra la voluntad de quienes han de hacer que las cosas sucedan no suele funcionar.

En definitiva, el factor emocional se alza una vez más como el que más puede condicionar el éxito o el fracaso de un proceso de cambio empresarial, ligado estrechamente con algo tan complejo como la actitud y el comportamiento de las personas ante el cambio.

Las transformaciones personales

Son diversos los factores que pueden influir en la propensión al cambio de una persona. Sin pretender ser taxativos, podemos citar algunos que están más relacionados con el carácter o la personalidad, como la propia actitud frente al cambio, la motivación, el nivel de ambición, la curiosidad, la valentía o el conformismo. Además de estos atributos internos existen otros factores, que pueden considerarse exógenos, capaces de propiciar cambios o de actuar como catalizadores o impulsores. Unas veces, el hecho puede ser la confianza y credibilidad que nos merece quien nos propone la

adhesión a un proceso de cambio. Otras, el detonante será un suceso repentino e inesperado que nos empuja. Y quizás en otros casos, no existe un hecho relevante que actúe como revulsivo, sino la reiteración de alguna circunstancia menor, esa especie de gota de agua que colma el vaso y que nos llevará a plantearnos un "hasta aquí hemos llegado".

Buen ejemplo son las transiciones de carrera. Si cada edad refleja aspectos específicos de la personalidad, cada ciclo de carrera profesional reúne ciertos estereotipos vitales condicionantes del cambio. Así, la década de los treinta supone la de mayor efervescencia y crecimiento, mientras que la de los cuarenta debería consolidar lo aprendido y capitalizarlo. Superada la mitad de nuestra vida media se alcanza habitualmente la cúspide de responsabilidad. Es momento propicio para hacer balance sosegado de hacia dónde nos está llevando nuestra carrera, y hacia dónde nos hubiera gustado que nos llevara.

Lo que pedimos a los profesionales en los procesos de cambio en las empresas no puede desconocer realidades como la anterior. Combinar lo más adecuadamente posible las necesidades del cambio en la organización con las aspiraciones e inquietudes de las personas que la componen, en sus diferentes momentos vitales y ciclos de carrera, constituye un más que probable factor de éxito. Explicar bien el imperativo del cambio y sus consecuencias, destacar sus beneficios colectivos e individuales, hacer partícipes a los empleados del viaje y que entiendan su contribución para llegar a un destino mejor, son requisitos fundamentales para generar la motivación y actitud adecuadas.

Intervención de José Luis Rodrigo, Director de RR.HH. de Ibercaja, en la clausura de las Jornadas de Estudio del Gref, en Zaragoza

Después de elogiar la labor del GREF y manifestar su disposición a seguir colaborando, manifestó, en el contexto de los temas tratados, que la Entidad sigue manteniendo los presupuestos y acciones programadas para este ejercicio. Consideramos la Formación como una de las herramientas para salir de esta crisis, dijo.

Y añadió: Según la evolución de la crisis, y si tuviéramos que ajustar presupuestos, el Departamento de RR.HH. será considerado con una actuación similar a otros departamentos críticos para la estrategia de la Caja, ni peor ni mejor, sino haciendo la misma contribución para conseguir entre todos salir cuanto antes de esta situación.

En algún momento he oído que os preguntáis *¿Qué nos pide la Dirección en estos momentos?*:

- Que nos centremos en los temas fuertes del negocio y que requieren una especialización, esto nos lleva a una diferenciación en el mercado.
- Mirar hacia dentro de la Organización, en tiempos de bonanza todo es válido si el empleado salía contento de un curso, ahora es el reciclaje de los profesional que suponga un aprendizaje del "oficio bancario", en procesos muy vinculados con el negocio. Involucremos a los directivos como formadores.

Como Responsable de RR.HH. os pediría qué Formación sea una herramienta para retener e incrementar el talento. Si bien nos debemos centrarnos en el HOY, nuestra responsabilidad también es atender el MAÑANA, para que cuando salgamos de la crisis tengamos unos profesionales adaptados a los cambios, a las tecnologías, que sean ágiles antes las nuevas circunstancias con que se enfrenten, y sepan liderar ese cambio, ya que nada será igual a las situaciones que hemos vivido recientemente de bonanza. Es decir, **TRABAJEMOS EL HOY SIN PERDER LA PERSPECTIVA DEL MAÑANA.**

Principales conclusiones del Informe sobre Ratios de Formación 2008 del GREF,

presentado en sus XV Jornadas de Estudio, celebradas en Zaragoza, en junio de 2009

Por **José Antonio Téllez de Cepeda**

Director de Estrategia de Recursos Humanos de la CAM

- La muestra representa, por número de empleados, al 65% del sector financiero (el 75% sin incluir Aseguradoras).
- La Inversión media en Formación ha sido del 1,59% de la masa salarial, lo que equivale a 727 € por empleado. Esto refleja el esfuerzo inversor que realiza el sector financiero en la Formación de sus profesionales, estando a la cabeza en esta materia, como viene siendo habitual año tras año.
- Los presupuestos de Formación experimentaron en 2008 un incremento medio sobre el año anterior del 11%, menos de la mitad que en 2007, con la novedad de que un 30% de las entidades disminuyeron su presupuesto.
- Si el dato anterior venía a ser reflejo de la coyuntura financiera, los presupuestos de 2009 recogen la situación económica, experimentando un descenso medio del -11%. Un análisis más detallado nos indica que el 64% de las entidades ha visto reducidos sus presupuestos en una media del -26%. Estos porcentajes son similares a los ajustes que se han realizado en las diferentes áreas de las entidades y no en mayor medida en el área de Formación. Al finalizar el ejercicio 09 podremos comparar cuál ha sido los ajustes realizados entre presupuestado e inversión.
- Las horas de formación por empleado mantienen casi el mismo nivel del año anterior: 52 horas por empleado, pero la estructura de estas horas sigue cambiando a favor del on-line / e-learning que ya supone casi el 40% de las horas totales. En 2002 ese porcentaje era del 15%. Esta evolución ha sido posible:
 - Por una apuesta decidida de las entidades financieras por las tecnologías de la Formación.
 - Por una mejora de la tecnología, haciendo más amigables el uso de las plataformas,
 - Por unos contenidos con un diseño pedagógico más avanzados,
 - Y, en general, por la maduración de este canal formativo tanto en sus usuarios como en los proveedores que intervienen en el proceso.
- El reto que hay, en estos momentos, aunque ya están trabajando en ello las entidades, es que la Formación on-line /e-learning debe pasar en mayor porcentaje y con más rapidez de contenidos generalistas a contenidos propios de negocio, con una flexibilidad en la elaboración de programas, ajustados a las necesidades específicas de las entidades, de sus profesionales y de sus clientes.
- Las horas de formación por empleado siguen manteniendo una relación inversa con el tamaño de las entidades
- Esta metodología de Formación on-line /e-learning, ha permitido que en el ejercicio 2008, se pudiera llegar a un 95% de los empleados, con alguna acción formativa. Esto está permitiendo llegar a más profesionales, en un sector con una capilaridad de centros y oficinas bancarias dispersas y distantes.
- En cuanto a la distribución según el tamaño de las entidades, las comprendidas entre 3000 y 9000 empleados son, con diferencia, las que mayor uso hacen de la formación on-line/e-learning que llega a ocupar casi el 53% de las horas totales.
- La distribución de costes presencial/on-line, por asistentes, sigue ensanchando su brecha que ya es de 10 a 1 a favor del on-line (una vez realizadas las inversiones tecnológicas y de desarrollo):
 - Formación presencial: 163 € por participante.
 - On-line: 16 € por participante.
 Aunque este dato debe ser evaluado en mayor profundidad en posteriores encuestas para confirmar la tendencia.
- La Formación on-line/e-learning ya representa una parte muy significativa y similar en todos los niveles profesionales, independientemente de los asistentes, esto supone similares niveles de utilización por directivos, comerciales, gestores, etc.

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, en su número de septiembre reproduce nuestra Nota de Prensa bajo el título "El e-learning se consolida en las entidades financieras". Agradecemos a Maite Sáenz, una vez más, las atenciones que tiene con nosotros.

Por otra parte Fran García Cabello, Director de AZC GLOBAL y del Foro de los Recursos Humanos, reproduce nuestra nota en el Foro.

- El concepto Blended, metodología mixta de la Formación on-line/e-learning y presencial ha dejado ya de tener un significado especial, ya que prácticamente toda la Formación realizada en el sector financiero se apoya en la metodología Blended. A partir de ahora, deberemos definir claramente qué abarca la "denominación Blended".
- La crisis ha supuesto que cada vez más entidades busquen criterios objetivos para medir el impacto de la Formación en el negocio. Esto, que siempre ha sido uno de los puntos importantes de cualquier acción formativa por lo complejo de su medición, se ha realizado pocas veces y el reto será su implantación de manera generalizada.
- Si 2006 supuso el despegue de la Formación on-line/e-learning, 2008 representa el cambio cualitativo de ésta y el rediseño de la Formación Presencial, lo cual no significa que desaparezca, pero sí que sea más selectiva, como un eslabón final tras la unificación del nivel de conocimientos de los participantes, a través de un recorrido previo por la Formación on-line/e-learning.

OBSERVATORIO
de recursos humanos
y relaciones laborales

El e-learning se consolida en las entidades financieras

- La inversión media en formación de las entidades financieras ha sido del 1,59% de la masa salarial, lo que equivale a 727 € por empleado.
- Los presupuestos de formación experimentaron un incremento medio sobre el año anterior del 11%, menos de la mitad que en 2007, con la novedad de que un 30% de las entidades disminuyeron su presupuesto.
- Los presupuestos de 2009 experimentan un descenso medio del -11%, si bien el 64% de las entidades ha visto reducidos sus presupuestos en una media del -26%. Estos porcentajes son similares a los ajustes que se han realizado en las diferentes áreas de las entidades y no en mayor medida en la de Formación.
- Las horas/empleado se mantienen en las 52 h, pero la estructura de estas horas sigue cambiando a favor del on-line/e-learning, que ya supone casi el 40% de las horas totales (15% en 2002).
- Las horas de formación por empleado siguen manteniendo una relación inversa con el tamaño de las entidades.
- La metodología on-line/e-learning, ha permitido que en el ejercicio 2008 se pudiera llegar a un 95% de los empleados con alguna acción formativa, y ya representa una parte muy significativa y similar en todos los niveles profesionales.
- Las entidades de entre 3.000 y 9.000 empleados son las que mayor uso hacen de la formación on-line/e-learning, que llega a ocupar casi el 53% de las horas totales.
- La distribución de costes presencial/on-line por asistente sigue ensanchando su brecha, que ya es de 10 a 1 a favor del on-line, una vez realizadas las inversiones tecnológicas y de desarrollo: 163 € vs. 16 € por participante.

Fuente: Informe sobre Ratios de Formación 2008 del GREF. XV Jornadas de Estudio. Zaragoza, 2009.

élogos

ENTUSIASMO
por aprender, compartir y colaborar

COMPROMISO
con la excelencia en el servicio al cliente

INNOVACIÓN
para proporcionar soluciones diferenciales

España: barcelona - madrid - murcia - palma de mallorca - sevilla - santiago de compostela - valencia | América Latina: méxico - santiago de chile - são paulo

www.elogos.es

Conclusiones de las Mesas de Trabajo realizadas en las XV Jornadas de Estudio

Zaragoza, el 25 - 26 de Junio 09

El lema de estas últimas Jornadas fue: "Respuestas a la crisis: Formación Interna, Formación en el Puesto y Autoformación". Entre los puntos del programa fueron las Sesiones: "Benchmarking Event" organizada por Ibevents, en 6 Mesas de Trabajo, sobre los temas prioritarios indicados por los Asociados.

Se ha elaborado un documento con las reflexiones, experiencias y conclusiones, en la que ha participado un equipo de trabajo formado por Ibevents y por asociados, coordinado por Emilio Prats (¡Gracias Emilio!). No pretende ser la descripción de las mejores prácticas en formación sino la descripción de algunas experiencias positivas en organizaciones concretas, en momentos precisos, con objetivos y necesidades puntuales. Pero, sin duda, nos ayudarán a obtener mejores resultados en nuestra gestión del día a día. Próximamente se colgará en nuestra página web.

La información de cada Mesa de Trabajo es consecuencia de cada Reto que los asociados presentaron para analizar, y se estructura en:

- una Introducción sobre lo que se quiere debatir,
- un apartado denominado Desarrollo que son las reflexiones sobre el tema;
- Nuestras Experiencias, aportaciones de los compañeros en entidades concretas y ante situaciones concretas, se presentan 59 experiencias.
- Conclusiones, los ejes que estructura la anterior información.

Mesa 1

Papel de RR.HH. / Formación / Desarrollo ante la crisis

Conclusiones:

- Foco en el ahorro de costes y en la optimización de los recursos.
- Se propone la colaboración con los veteranos de la Entidad para reenseñar las claves del negocio y para tranquilizar sobre las crisis.
- Apuesta por una metodología que eviten los desplazamientos y reduzcan las ausencias del puesto de trabajo.
- Como se han descrito a lo largo de las experiencias de los compañeros se están encontrando soluciones diferentes y satisfactorias a la Formación realizada en los últimos ejercicios.

Mesa 2

Marketing interno como herramienta de comunicación en Formación

Conclusiones:

- Hay que incrementar la venta de la formación dentro de la entidad, impulsando:
- La colaboración con el departamento de Marketing.
 - La implicación de los Mandos Directos.
 - La involucración de la Dirección.
 - La presentación por parte de los Directivos de los Programas de Formación.

- La creatividad para involucrar a la gente en los proyectos.
- La notoriedad de los resultados de la Formación.

Mesa 3

Innovación en formación y desarrollo para las nuevas situaciones

Conclusiones:

Se puede resumir la lucha por la reducción de presupuesto y el mantenimiento de la competitividad:

- Aumento de la Formación e-learning
- Innovar las metodologías para que se dinamice la formación, consiguiendo cursos de calidad y divertidos
- Dejar la Formación Presencial para lo estrictamente indispensable, como en temas de desarrollo de habilidades y como mix con la Formación e learning, potenciando la metodología blended.
- Realizar seguimiento para que se finalicen las acciones e-learning y bajar los índices de absentismos con medidas de co-pago, para algunos programas.
- Debemos tener presente que Innovar no es la buscar o encontrar la solución mágicas: "Es hacer cosas nuevas o antiguas, de forma nueva".
- En la página web del Gref, en la sección Innovación tenemos documentos de interés sobre el tema.

Mesa 4

Mejores Prácticas, ¿cómo conseguir lo mejor de los mejores? para la Organización y el Negocio

Conclusiones:

- Es necesario la implicación de los Directivos como entrenadores y/o mentores, así como el la participación activa en la selección de los formadores internos.
- Las nuevas generaciones tienen otros valores que debemos descubrir y trabajar con ellos
- Los nuevos colectivos están muy familiarizados con las nuevas herramientas de comunicación y además aceptan con agrado compartir experiencias: Aprovechémoslo.
- Tengamos presentes las diferentes herramientas que los compañeros están utilizando para llevar a cabo las Mejores Prácticas.
- No olvidemos de agradecer las participaciones de los mejores profesionales y de que sean ellos los protagonistas, mantengámonos Formación en la "sombra".

Mesa 5

Rotación de los profesionales de SS.CC. a la Red

Conclusiones:

- La involucración de Mandos Directos del personal y Directivos de SS.CC. a rotar a la Red a los propios empleados, los responsables de los equipos de la Red y la involucración de Formación como "puente" entre ambas Áreas y como potenciador de los puntos fuertes del profesional que rota, son las claves para que estos movimientos sean efectivos y generen impactos positivos en la cuenta de resultados de la Entidad.

- Analizar el desarrollo y desempeño profesional, en las diferentes áreas que ha trabajado, para encontrar los puntos fuertes que debemos reforzar para su integración en la nueva etapa laboral.
- Desarrollar desde Formación la labor de acogida y el de facilitarle los conocimientos generalistas que le permita encajar en la Red y una vez consolidado en un puesto encauzarle a su correspondiente Plan de Formación

Mesa 6

Papel del tutor. Gestión del conocimiento. Formación interna.

Conclusiones:

- En todos los casos la contribución de los Formadores Internos, Tutores y Mentores se considera muy positiva y por lo tanto algo a fomentar y valorar desde la Dirección.
- El role que desempeñan estas figuras no son comparables con la Formación Externa, cada una tiene su lugar.
- Estas figuras proporcionan seguridad y fiabilidad a los formados. Son un elemento fundamental para la gestión del conocimiento y la transmisión de mejores prácticas dentro de la Organización.

Hoy os presentamos esas conclusiones con la idea que nos sirvan de reflexión en nuestras actuaciones en un momento que todos los procesos y planteamientos se están revisando para adaptarlos a situaciones difíciles, complejas y no fáciles de solventar, lo que si es cierto que en momentos diferentes debemos buscar soluciones diferentes.



Colaboraciones especiales

¡Innovación en la Gestión de Personal!

Publicado en *Expresso*, Sección *ECONOMÍA*

25 de julio de 2009

Página 21

Por **Bruno Valverde Cota**

Country Manager Portugal del GREF

Vivimos tiempos de grandes restricciones, por lo que no tiene sentido que las empresas cuenten con personal desaprovechado y desmotivado. Para evitarlo es necesario conocer las principales dificultades percibidas en la gestión del personal (...). ¿Ha calibrado ya el valor que pierde su empresa por contar con personas que no dan lo mejor de sí mismas? ¿Y por razones que posiblemente pueden cambiarse? Sin duda, llegará a la conclusión de que el coste de oportunidad es muy elevado. Por tanto, deben fomentarse cambios en el modelo de gestión de la organización y, sobre todo, en las prácticas de gestión del personal. Según la segunda edición del IPR, el 70% de las empresas no prevé llevar a cabo reestructuraciones y sólo el 4% tiene previsto reestructurar a más de 20 colaboradores. ¿Ha pensado ya que los denominados "trabajadores senior" pueden aumentar mucho el valor de su empresa? Evidentemente, deberán tener una situación laboral ajustada a sus necesidades y más flexible. ¿Qué se puede hacer a este nivel?

En una época en la que está de moda sugerir ahorros de costes y despidos, yo abogo por recortar lo

que sobra, sin duda, pero invirtiendo en las personas. Incentive la gestión del talento y demuestre realmente que sus recursos humanos constituyen la ventaja competitiva de su empresa. No es suficiente con afirmar que apuesta por esas personas, que sus colaboradores son el recurso estratégico más importante de la empresa, es necesario que la gestión del talento esté arraigada en su empresa y que se incorpore a un sistema de incentivos y objetivos. Debe quedar incorporada en el propio modelo de negocio, formar parte de la cultura de la empresa. Cabe observar que el 38% de las empresas tiene previsto aumentar la inversión en formación. Ésta puede ser una vía para aumentar la cualificación y el grado de motivación de los colaboradores. ¡Pero no es suficiente!

El actual sistema de gestión de recursos humanos implantado en la

"Una empresa debe ser capaz de generar programas eficaces para atraer, fidelizar y atender segmentos diferentes de colaboradores"

mayoría de las empresas portuguesas necesita una revolución. Fue concebido y desarrollado para otros tiempos. Los nuevos tiempos requieren un enfoque ajustado a los diferentes públicos internos. Es necesario hacer una segmentación e identificar las necesidades, los comportamientos y los perfiles de los diferentes grupos de funciones. En mi opinión, la dificultad radica en la selección del criterio de segmentación que servirá para generar los grupos de colaboradores (segmentos) medibles, con potencial, heterogéneos y operativos.

Dicho de otro modo, una empresa debe ser capaz de generar programas eficaces para atraer, fidelizar y atender segmentos diferentes de colaboradores. Así, este proceso de segmentación, que deberá hacerse antes de la implantación de un sistema de gestión de talentos, tiene que hacer hincapié en las oportunidades de carrera existentes, permitir la definición de prioridades, facilitar el análisis del contexto laboral y el aumento de la productividad de los colaboradores. Cree diferentes propuestas de valor internas. Promueva el talento.

¿A qué está esperando?

La experiencia de la formación on-line

CAM-IUP

Por **Consuelo Sánchez**

Formación. Caja Mediterráneo



El Instituto Universitario de Posgrado (IUP) es una institución pionera en España en modalidad de formación de posgrado a través de las nuevas tecnologías, donde destaca por encima de otros proveedores. Cuenta con el respaldo de tres universidades de prestigio –Universidad de Alicante, Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Carlos III de Madrid–, el cuadro de profesores es de alto nivel, los tutores son proactivos y muy profesionales y nuestros interlocutores con la escuela siempre han sido de gran ayuda.

La CAM ha realizado con el IUP el Máster en Finanzas, el Máster en Dirección Bancaria y el Curso de Experto Profesional en Asesoramiento Financiero. Para todos los profesionales de la entidad que los han cursado ha supuesto un importante esfuerzo, pues tenían que robar horas a su ocio para hacer convivir vida personal, abundante carga de trabajo –pues la mayoría de alumnos ostentan un cargo directivo–, e importante ritmo de estudio. Son muchas las horas que han invertido, se hace duro en los últimos meses cuando se vislumbra el final, pero una vez finalizado la satisfacción de haber ganado conocimientos y haberlo superado con éxito compensa a todos.

Algunas de las ventajas que ofrece la formación on-line ante la formación presencial y que nos hicieron decantarnos por el IUP son el apoyo de la conciliación laboral –familiar y la elección por parte del alumno del lugar y el horario de estudio. Además esta metodología permite contrastar distintas fuentes, distintos autores, para reforzar y ampliar conocimientos que no están incluidos en el temario, pues el PC se convierte en una biblioteca online.

Otro de los beneficios de esta metodología son los costes más reducidos ante la modalidad presencial, ya que son menores, especialmente, para las empresas con el personal disperso geográficamente, porque se eliminan gastos de traslados, hoteles, avión, etc.

Con la formación on-line, los profesionales ganan en disciplina, aprenden a gestionar mejor su tiempo, adquieren destreza como autodidactas y buscadores de información en la Web y, lo que es más importante, se abren al mundo de la formación globalizada que ofrecen las herramientas de la Web 2.0 (foros, wikis, chats)

Como conclusión podríamos afirmar que nuestra experiencia en las

ediciones que llevamos hasta ahora ha sido positiva, por lo que recomendamos la experiencia de realizar un Máster Corporativo con el IUP, Institución Académica cercana a la realidad empresarial. Eso sí, que nadie se llame a engaño ya que, aunque se trate de formación on-line, se ha de trabajar, y mucho, pero lo que todos los alumnos piensan tras obtener el título es que sin duda ha merecido la pena el esfuerzo.

Durante los últimos seis años, la CAM ha confiado parte de la formación de sus profesionales al IUP. La colaboración entre la entidad financiera y la escuela de negocios líder en formación on-line de posgrado en lengua española se inició en 2004, cuando un grupo de 40 profesionales comenzó a cursar el Máster en Finanzas.

El área de Desarrollo Corporativo del IUP es un socio estratégico para dar soluciones a medida de las organizaciones. No sólo se ofrecen programas, sino que se estudia, en colaboración con los departamentos de RRHH, las necesidades de formación de sus equipos, ayudándoles a poner en marcha proyectos que tengan un claro impacto en el desarrollo y en la gestión del talento.

Vida Asociativa

Unos se van... y otros vienen

- **Ángel Gayán** que aunque sigue en activo y "muy activo" en la Asociación, se ha jubilado en IBERCAJA. Le sucede **Eva Fernández** cuyo dinamismo y actividad ya hemos conocido con motivo de la organización de las XV Jornadas de Estudio.
- En BANKINTER vuelve con más competencias además de Formación, nuestra antigua amiga, que ya había pertenecido a la Junta Directiva, **Carmina Guitard**.
- En su día anunciamos que **Ramón Bolado** del Grupo Santander volvía a la línea como Director Territorial de donde procedía, le sucede **José Miguel Caras Úbeda**, también procedente de la Red.
- **Luis Javier Sanz** ha dejado el BANCO COOPERATIVO, y le ha sucedido **Alicia Rodríguez**.
- **Oscar Fernández** ha dejado también ANDBANC y coge el testigo **Nuria Casamayor**.
- **Miguel Ángel Martín** de CITI BSCC ha sido promocionado a Director de Recursos Humanos, nuestra felicitación, vendrá en su lugar **Irene Rodríguez**.
- **Marián Collado** abandona INVERDIS BANK y asume sus funciones **Flora Tomé**, Subdirectora de Recursos Humanos.
- Y en Ruralcaja se incorporó en el Departamento como Responsable **Alicia Lara Bermejo**.

Formación de Formadores

El día 9 de Septiembre se firmó el Acuerdo de Colaboración con la Universidad de Barcelona IL3. Es la primicia de los que próximamente firmaremos con diversas entidades. Seguiremos informando en el Boletín Semanal de Noticias.

Celebración de la Asamblea Estatuaria

Con ocasión de las XV Jornadas de Estudio celebramos como es preceptivo nuestra Asamblea Anual siguiendo el Orden del Día que previamente había sido enviado a los asociados. Abrió la sesión el Presidente quien agradeció la labor de la Junta Directiva y de manera especial a José Antonio Téllez de Cepeda por el Informe sobre Ratios de Formación, a Manuel Haro por el Proyecto de Formación de Formadores y a Pedro Otero por el lanzamiento de la II Encuesta de Calidad del GREF, así como a los compañeros del BBVA por su generosidad al prestarnos sus aulas para celebrar en ellas las reuniones de la Junta Directiva.

Seguidamente se procedió a la entrega del símbolo institucional a los siguientes compañeros: **Ángel Gayán** de IBERCAJA; **Mireia Montoriol** del Banc Sabadell d'Andorra; **Alberto Mendoza** de Cajalón; **Oscar García de Baquedano** de Biharco Seguros; **Francesc Contilloch** de Caixa Manlleu; **Eva Fernández** de IBERCAJA; **Marisa Mayayo** de la CAI y **Ricardo Astigarraga** de Caja Laboral Popular.

A continuación se dio por leída el Acta de la última reunión, procediéndose a la lectura de la Memoria de Actividades y a la información de las cuentas que gozan de una sana situación financiera. Se informó del Proyecto citado sobre Formación de Formadores, invitándose a todos los asociados a aportar sugerencia que serían incorporadas al texto. Se anunció el lanzamiento de la Encuesta de Calidad, muy importante para ir diseñando el futuro de la Asociación, y se perfiló el programa de actuación para el nuevo ejercicio. Y tras abrir el espacio de ruegos y preguntas, se levantó la sesión, para a continuación realizar la tradicional visita a la ciudad que nos acoge que en esta ocasión tuvo como lugar preferente La Aljafería.

Terminamos el día con la no menos tradicional cena de confraternidad entre los asociados que fue muy animada por el excelente Grupo Asociación Teatro y Gesto, que puso en escena "La máquina del tiempo", al que se incorporó espontáneamente con una calidad excepcional, siendo el descubrimiento de la reunión, nuestro compañero de Caja Laboral Popular, Ricardo Astigarraga, que demostró ser una gran actor. Enhorabuena Ricardo.



ulises comunicación

employer branding
comunicación interna
responsabilidad social corporativa
identidad corporativa

...

Ulises Comunicación es una agencia de publicidad especializada en Comunicación de Recursos Humanos, en sus dos vertientes, Employer Branding (Imagen de Empleador de Referencia) y Employee Communication (Comunicación Interna).

Los profesionales que componen Ulises Comunicación poseen una amplia experiencia trabajando, desde el conocimiento, la experiencia, el compromiso, la innovación y por supuesto la confidencialidad, para las más importantes Compañías nacionales e internacionales.

ulises comunicación

c/Palermo 42, 2ª Planta
28043 Madrid
+34 91 388 77 22

www.ulisesonline.com

El GREF en otros medios

Formación y desarrollo de recursos humanos

IBERCAJA, DISTINGUIDA POR SU COMPROMISO CON LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

(Zaragoza, 26 de junio) Ibercaja ha recibido la "F de Oro", distintivo que otorga el Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras -GREF- por su actuación y compromiso con la formación y el desarrollo de los recursos humanos.



Ibercaja ha merecido este galardón por su "preocupación por la formación, cuya máxima expresión es el Centro de Formación de Cogullada; la extensa labor de su obra social en formación, repartida en sus diferentes centros, y su constante inquietud por la calidad y la excelencia", según acordó la junta directiva del GREF en su última reunión. En el acto de entrega, Francisco Segrelles, presidente del Grupo, ha querido agradecer a Ibercaja, Multicaja y el Instituto Universitario de Posgrado su papel de anfitriones de las XV Jornadas de Estudio del Grupo de Responsables de Formación del sector financiero, celebradas en Zaragoza. Además, ha pedido a los asistentes, todos ellos profesionales de la formación, "que la crisis no condicione las políticas de recursos humanos en vuestras organizaciones".

Por parte de Ibercaja, ha recibido el galardón su director de recursos humanos, José Luis Rodrigo, quien ha agradecido el reconocimiento del GREF y ha señalado que esta entidad, ante la crisis, "no ha visto recortado su presupuesto de formación". También ha manifestado que Ibercaja "siempre ha considerado la formación como una inversión y nunca como un gasto".


Recursos Humanos Informa
Junio 2009


Formación . Noticias

- **Jornadas del GREF**

Con fecha 25 y 26 de junio se celebraron en Ibercaja "Patio de la Infanta" las XV Jornadas de Estudio GREF (Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras) bajo el título: "Respuesta a la Crisis: Formación interna, Formación en el puesto y autoformación".

Ibercaja ha recibido la "F de oro", distintivo que otorga el GREF a nuestra Entidad por su actuación y compromiso con la formación y el desarrollo de los Recursos Humanos. Sólo otras tres Entidades Financieras han recibido el mismo galardón.

Para crecer, todos contamos

Informe sobre Ratios de Formación 2008 del GREF

El pasado mes de junio tuvieron lugar en Zaragoza las XV Jornadas de Estudio del Greff, en las que se presentaron las principales conclusiones del Informe sobre Ratios de Formación 2008. La muestra de dicho informe representa, por número de empleados, al 65% del sector financiero (el 75% sin incluir aseguradoras).

La inversión media en formación ha sido del 1,59% de la masa salarial, lo que equivale a 727 euros por empleado. Esto refleja el esfuerzo inversor que realiza el sector financiero en la formación de sus profesionales.

Los presupuestos de formación experimentaron en 2008 un incremento medio sobre el año anterior del 11%, menos de la mitad que en 2007, con la novedad de que un 30% de las entidades disminuyeron su presupuesto.

Las horas de formación por empleado mantienen casi el mismo nivel del año anterior: 52 horas por empleado, pero la estructura de estas horas sigue cambiando a favor de la formación on-line/e-learning, que ya supone casi el 40% de las horas totales. En 2002 ese porcentaje era del 15%.

El concepto blended, metodología mixta de la formación on-line/e-learning y presencial, ha dejado ya de tener un significado especial, ya que prácticamente toda la formación realizada en el sector financiero se apoya en la metodología blended.

La crisis ha supuesto que cada vez más entidades busquen criterios objetivos para medir el impacto de la formación en el negocio.

Para más información: www.gref.org

Artículo publicado en la revista "Training & Development Digest, en el mes de Septiembre 2009

de Aragón
el Periódico

Portada > Aragón
24/06/2009 | ZARAGOZA/JORNADAS CONTRA LA CRISIS

Más de 50 profesionales acuden a las XV Jornadas de Estudio del GREF sobre formación frente a la crisis

24/06/2009 EUROPA PRESS

Más de cincuenta profesionales de la formación y el desarrollo de los recursos humanos procedentes del sector financiero y seguros a las XV Jornadas de Estudio del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF), que con el patrocinio de Ibercaja, Multicaja y el Instituto Universitario de Postgrado, se celebrarán en Zaragoza mañana y el viernes.

Bajo el título "Respuestas a la Crisis: Formación Interna, Formación en el Puesto y Autoformación", Ibercaja Patio de la Infanta acogerá diversas sesiones de trabajo y charlas.

El director de formación de 'la Caixa', Francesc Ventura, hablará mañana jueves sobre la autoformación ante la crisis y como herramienta de compromiso. El director de formación de Citi-Operaciones, Miguel Angel Martín, abordará la experiencia práctica del teletrabajo. El viernes, la directora de la Escuela de Finanzas del BBVA, Pilar Concejo, explicará su experiencia a cargo de este centro, y Oscar Dalmau, de IL3 de la Universidad de Barcelona, hablará de autoformación.

Cerrando las jornadas, el ex director de Recursos Humanos de Telefónica, Plácido Fajardo, impartirá una conferencia titulada 'Aprender a transformarse: conclusiones de mi experiencia'. Fajardo, que actualmente ejerce como conferenciante y consultor, fue premiado en 2004 por el diario Expansión como el mejor director de recursos humanos de España.

Por otro lado, el GREF concedió a Ibercaja su 'F de Oro', distintivo que otorga a la entidad por su actuación y compromiso con la formación y el desarrollo de los recursos humanos. Sólo otras tres entidades financieras recibieron este galardón.

El GREF está compuesto por 97 entidades entre bancos, cajas de ahorros cooperativas de crédito y seguros. Como asociación profesional, ofrece una plataforma privilegiada a sus miembros para intercambiar experiencias y conocimientos sobre la formación y los recursos humanos en el sector financiero y del seguro. Lleva en funcionamiento desde 1973 y en este momento está comenzando su proyección internacional.



www.elperiodicodearagon.com

Ibercampus es
El digital de la enseñanza superior

En las XV jornadas del GREF
Las entidades financieras buscan 'respuestas a la crisis'

El Instituto Universitario de Postgrado (IUP), Ibercaja y Multicaja se han unido para organizar esta semana las XV Jornadas de Estudio del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF), un encuentro que girará en torno a las "Respuestas a la crisis". Durante dos días, más de 50 responsables de formación y recursos humanos de las principales entidades financieras se darán en el evento.

ibercampus.es 24 de junio de 2009

Los próximos 25 y 26 de junio se celebran las XV Jornadas de Estudio del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GRFF) bajo el título "Respuestas a la crisis: formación interna, formación en el puesto y autoformación". El evento, que se celebrará en Zaragoza, está patrocinado por el Instituto Universitario de Postgrado (IUP) y organizado por Ibercaja y Multicaja.

Durante los dos días, más de 50 responsables de formación y recursos humanos de las principales entidades financieras, tendrán la oportunidad de escuchar las experiencias formativas de entidades como La Caixa, presentada por su Director de Formación, Francesc Ventura; o Citibank, experiencia que contará Ángel Martín, Director de Formación de la entidad.

Los asistentes tendrán la oportunidad de realizar tres sesiones "Benchmarking Event" organizadas por la empresa Ibevents. Las conclusiones que se extraigan de los grupos de trabajo se expondrán al día siguiente. Durante la última jornada, los asistentes conocerán cómo funciona la Escuela de Finanzas del BBVA de la mano de su directora, Pilar Concejo. Tras su intervención, se darán a conocer los resultados de la Encuesta GREF de Ratios de Formación 2008, presentados por José Antonio Téllez, coordinador del estudio.

Oscar Dalmau, en representación de IL3, Universidad de Barcelona, hablará de la autoformación. Para finalizar las jornadas se celebrará una conferencia de clausura con coloquio ofrecida por Plácido Fajardo, socio de la firma Leaders Trust International, dedicada a la consultoría de búsqueda de directivos y consejeros. El experto ofrecerá la ponencia "Aprender a transformarse: conclusiones de mi experiencia. ¿Es posible entrenar a la gente a transformarse? ¿Cuáles son las claves para que los procesos de cambio profundo triunfen?"



**EMPLEA
y FORMA**
una apuesta segura

- ◀ Master en Gestión Bancaria (GESBAN)
- ◀ Master en Gestión Bancaria Online
- ◀ Curso de Formación para Asesores Financieros (ASFIN)
- ◀ Curso para Gestores Comerciales de Empresas (GESTEM)

- y además:
- Reciclaje de directores, subdirectores y apoderados de oficina.
 - Programa de Acogida Nuevos Empleados.
 - Actualización y reciclaje de directores de Zona.
 - Gestión comercial en la nueva coyuntura económica.
 - Entorno Económico.

C/ Deportista Hermanos Torres, 4 - 03016 - Alicante Tel: 965 256 800 - e-mail: info@fundesem.es

www.fundesem.es



Publicaciones

Revistas



CAPITAL HUMANO. Nº 234.

“La Universidad Corporativa y el Proyecto GUN, pilares de la estrategia formativa de CAIXANOVA”. Su labor formativa ha sido galardonada con el Premio Capital Humano 2009.

José Antonio, Director de la Revista, nos describe la actividad formativa de la CAIXANOVA comenzando por el Plan de Formación, que se mueve –dice– en torno al triángulo de confianza, honestidad y experiencia. Continúa con el Plan de Formación y Desarrollo que se centra en la relación con el cliente, y promueve al empleado como motor principal y responsable de su propio desarrollo. Enumera las fases del Plan (detección de necesidades, planificación, evaluación), nos informa de cómo cada empleado puede realizar peticiones individuales, para pasar a exponer con bastante detalle la Universidad Corporativa, UNOVA, por qué nace, su estructura, su vinculación con la Escuela de Negocios, la herramienta TAF –tu ayudante de Formación– una mezcla de formación y otra de simulación, cómo se ha convocado a todos los empleados para ser formadores, cuyas habilidades serán evaluadas por una empresa externa, para luego vivir un proceso de formación de formadores. Termina con lo que ellos llaman Proyecto GUN –Gestor de Unidad de Negocio. Invitamos a Rubén Martínez a participar en una de nuestras reuniones para que nos cuente la labor formativa de la Caja.



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW. Nº 178.

“Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y”

por Guido Stein y José Ramón Pin, Profesores del IESE Business School.

La convivencia de diversas generaciones en la empresa implica la necesidad de incorporar la innovación, la creatividad y la flexibilidad en las tareas propias de la dirección de personas. Los autores nos llaman la atención sobre la complejidad de esa convivencia, al tiempo que nos ofrecen algunas claves sobre las necesidades, expectativas, valores y motivaciones de la última generación incorporada al mercado laboral.



APD. Asociación para el Progreso de la Dirección. Nº 243.

Aunque reproducimos la portada del último número, lo que pretendemos en esta ocasión es destacar la labor formativa de la Revista de APD, que número tras número tiene la gentileza de proporcionarnos colaboraciones de indudable interés. Queremos destacar de manera especial los trabajos de Mario Alonso Puig en su sección habitual Neuroeconomía, Alfonso Jiménez en Tendencias y Personas, y José Medina en Carreras Ejecutivas. Son lecturas llenas de humanismo, sensatez y sentido común que recomendamos vivamente. Esto aparte de las colaboraciones de tinte más económico como por ejemplo, las de Juan E. Irazo en su sección El Liberal. Y en todo caso subrayar el carácter monográfico de cada uno de sus números.

LIBROS RECIBIDOS

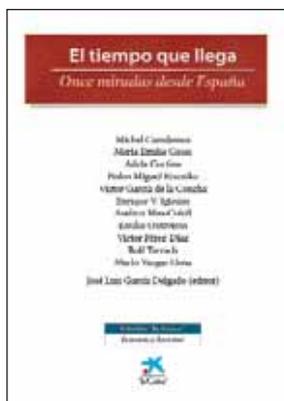
- **El motor del conocimiento.** Cómo crear ciclos rápidos de conocimiento-acción y acción-conocimiento, por Lloyd Baird y John C. Henderson. Editorial Centro de Estudios Areces.
- **Mapas mentales para lograr éxito en los negocios.** De la colección Info-line de EPISE.
- **La nueva dirección de personal: La Dirección por Confianza (DPC)** por José María Gasalla. 10ª edición. Ediciones Pirámide.
- **Escuela de Desarrollo de hábitos.** Vencer las rutinas para conseguir hábitos directivos saludables. 2ª edición revisada, por Sandra Díaz Leonardo y Marián García Arigüel, según el modelo de Javier Fernández Aguado. Editorial Díaz de Santos.

De la Editorial LID,
COLECCIÓN “FOR ROOKIES”:

- **Programación neurolingüística.**
- **Gestión del tiempo y del estrés.**
- **Márketing de bajo presupuesto.**
- **Redes sociales**
- **Negociación eficaz**

Publicaciones

Libros



EL TIEMPO QUE LLEGA. ONCE MIRADAS DESDE ESPAÑA.

Varios autores. Cátedra "la Caixa".

De ellos destacamos: **Víctor Pérez Díaz** que habla de virtudes intelectuales y morales como condiciones culturales y sociales de la creatividad y la innovación. "Las gentes tienen que estar acostumbradas a tener convicciones propias, a competir lealmente y a dar lo mejor de sí mismo. A intercambiar sus ideas continuamente y sin temor al robo de la propiedad intelectual y a participar en un flujo incesante de comunicación en todas direcciones".

Michel Camdessus quien en su artículo "Para un nuevo orden económico mundial" nos invita a pasar de un concepto de asistencia a otro de alianza solidaria con los pobres. Comenta los objetivos del Milenio y trata de responder a la pregunta ¿qué exigirá de nosotros la contribución a un nuevo orden mundial?

Mario Vargas Llosa escribe sobre "Las ficciones del siglo XXI", y se refiere a las utopías y a ficciones benignas y malignas, al hilo de las cuales hace interesantísimas reflexiones sobre la democracia.

Otras colaboraciones: **Adela Cortina** sobre los valores. **Emilio Ontiveros** sobre creatividad, innovación competitividad, una secuencia virtuosa. **Enrique Iglesias**, un siglo para lo hispano, etc.

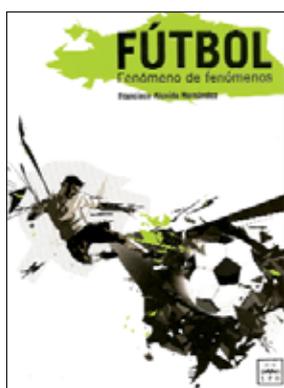


LOS "TRUCOS" DEL FORMADOR. ARTE, OFICIO Y EXPERIENCIA

Varios autores coordinados por Gregorio Casamayor. Editorial GRAO.

En este libro un grupo de reconocidos profesionales de la educación describe cómo aborda la formación, y más concretamente cómo se plantea una clase o una conferencia. Los autores comparten con el lector, y con total generosidad, sus "trucos", incluso sus "secretos", expresando a lo largo de sus páginas su temor e incomodidad por poner al descubierto sus "cosas" que hasta el momento guardaban para sí.

Curiosamente, a través de los diferentes capítulos podremos comprobar cómo los docentes que han aceptado el reto de participar en este libro coinciden en considerar como factores clave la preparación, la honestidad, y la empatía, comunicar entusiasmo, la importancia de la acogida y de la despedida del grupo, el valor del sentido del humor, etc.



FUTBOL, FENÓMENO DE FENÓMENOS

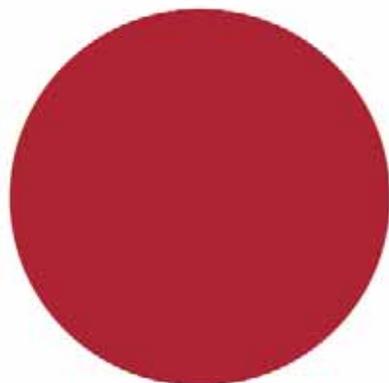
Por Francisco Alcaide Hernández. Editorial Leo.

Dice el autor en la Introducción: El origen de este libro se remonta unos años atrás, cuando en 2003 me embarqué en un proyecto empresarial relacionado con el balompié y simultáneamente comencé a preparar mi tesis doctoral sobre la gestión de los clubs de fútbol. Aunque siempre he tenido cerca un balón, me quedé maravillado por todo lo que fui descubriendo, sorpresa que aumentaba a medida que la exploración avanzaba. Nunca pensé que un esférico pudiese dar tanto de sí. Consideré entonces que era necesario condensar y transmitir en papel todo aquello que me había llamado la atención y que intuía que era poco conocido para mucha gente.

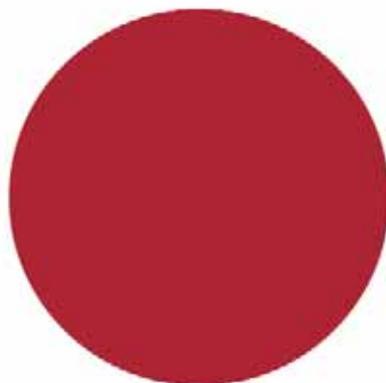
Escribe sobre el fútbol como fenómeno político, social, económico, cultural, solidario y educativo. A cada uno de estos aspectos el autor dedica un capítulo. De ellos destaco el económico al que dedica casi 180 páginas. Plagado de anécdotas, nos lo presenta desde diversos ángulos, de forma atractiva y de fácil lectura.

NOTA.- En la web de la Asociación www.gref.org, sección Libros y Revistas, publicamos al comienzo del verano una relación de libros con su reseña, obra de **Enrique Campomanes**, con el título "Los libros también son para el verano, 2ª edición".

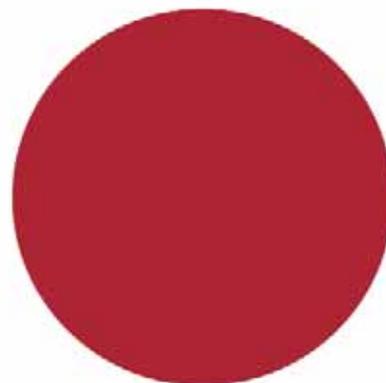
Tres puntos que marcan la diferencia



Experiencia



Eficiencia



Excelencia

Experiencia de todo un equipo de profesionales, adquirida trabajando en y para las más importantes empresas nacionales e internacionales.

Eficiencia de nuestra metodología, basada en *Real Business Understanding*, para favorecer la mejora del desempeño y el desarrollo de las personas en la organización.

Excelencia en todos los proyectos y actuaciones que, desde la innovación, garantizan los más elevados niveles de calidad.

... people
excellence
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Parque Empresarial Ática
Vía Dos Castillas 33, edificio 6, 3ª planta
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel: +34 917 992 274

www.peoplexcellence.com

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO