



## SUMARIO

- Editorial
- La Responsabilidad Social Corporativa ¿un nuevo objetivo empresarial?
- MicroBank, una apuesta estratégica
- La Alta Dirección comparte información con formación
- Programa en Asesoría Financiera y Gestión de Carteras con UNED
- Recursos Humanos debe morir, pero para que nazca ... ¿qué?
- Programa Apolo Directivos preparados para afrontar los retos del futuro
- Cambiar o Desaparecer
- Plan de Formación para Gestores de Banca

### REUNIÓN GENERAL CLAUSURA

### COLABORACIONES ESPECIALES:

- Tendencias de Aprendizaje y Desarrollo 2011-2013
- La nueva cualificación profesional EFP
- Sobre la importancia y el reto de Compartir Conocimiento

### VIDA ASOCIATIVA

### RELACIONES INTERNACIONALES

### PUBLICACIONES

EDICIÓN  
GREF

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN  
Ulises Comunicación

### EDITORIAL

Por Paco Segrelles  
Presidente

# Soluciones a la crisis

**T**ras reiterar nuestro agradecimiento a los compañeros y entidades que colaboraron en la reunión, y dar la bienvenida a los compañeros que se incorporan a la Asociación, quiero empezar destacando que la elección del lugar de celebración no se hizo de manera casual sino consciente. La elección del CUNEF respondía no sólo a nuestro deseo de estrechar lazos con esta querida institución, sino también como prueba de nuestra convicción más profunda de que la formación es, si no "la solución" (tampoco quiero pecar de exagerado), sí "una de las soluciones" más importantes de las que tenemos a nuestro alcance.

Una formación en conocimientos y en actitudes, que hable de calidad, de transparencia, de proactividad, decididamente orientada al cliente, que de sentido al trabajo, que genere confianza y pasión por el trabajo bien hecho, y cimentada en principios éticos. La formación, en definitiva, que, me consta, se imparte en esta institución, el CUNEF, a la que la Junta Directiva acordó concederle nuestro máximo galardón, la "F de Oro".

Quiero aprovechar la oportunidad, lo dije entonces y lo repito ahora, para rendir un muy sentido homenaje a la memoria del que fue Director de Colegio en sus comienzos, José Antonio García-Trevijano Fos, y al Responsable del área de Formación Profesional Jesús Cobeta. Para ellos nuestro recuerdo y agradecimiento, ya que fueron ellos y su equipo quienes sembraron la semilla de lo que se ha convertido en un frondoso árbol.

Otras soluciones a la crisis son las que nos sugieren las distintas ponencias: la muy social de los microcréditos; la de la auténtica Responsabilidad

Social Corporativa; el saber afrontar el cambio y la innovación con una visión clara, creativa, objetiva, y, a la vez, con una voluntad flexible; gestionando desde lo más "alto" el conocimiento como el activo más importante, de verdad, de la empresa; potenciando el marketing interno de manera que las acciones formativas sean conocidas y valoradas; incrementando la productividad gracias a las nuevas tecnologías; colocando en lugar preferente al cliente mediante una eficaz política comercial; y dedicando especial atención a la formación de los directivos, como piezas clave del sistema.

Ahora bien, hemos oído decir que en las relaciones personales el 80% (hay quien lo eleva al 90%), están teñidas de carácter emocional, mientras que en el 20% restante (o el 10% en el segundo caso), predomina lo racional. Y que los Responsables de Formación, se nos ha dicho, no atendemos adecuadamente esta faceta de la personalidad. Para dar respuesta a esta afirmación, acudo a quien ha sabido descubrir y actualizar eso que venimos llamando Inteligencia emocional, me refiero a Daniel Goleman, quien en su primer libro ya nos da pistas para elaborar lo que podría ser un plan de formación en esta área. Incluye como tal formación: la importancia del trabajo en equipo, la comunicación, la colaboración, la escucha, el diálogo con uno mismo. Y termina el capítulo destacando tres facetas diferentes de la mencionada inteligencia: la capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas; la creación de un clima que valore la diversidad y no la convierta en fuente de fricción; y el hecho de saber establecer redes eficaces mediante una comunicación, y esto es mío, sincera, auténtica, y coherente.

NUEVA REALIDAD  
NUEVAS SOLUCIONES



PSICOQSOFT

XVII JORNADAS DE ESTUDIO

# La Responsabilidad Social Corporativa

## ¿un nuevo objetivo empresarial?



**Por Álvaro Cuervo**

*Catedrático de Economía de la Empresa*

*Director de CUNEF*

Vivimos en un mundo en el que las grandes empresas e instituciones de los países más avanzados se encuentran cada vez más preocupadas y concienciadas por introducir en todas sus actividades criterios de responsabilidad. Incluso en los actuales momentos de incertidumbre económica parece ya innegable que las compañías punteras lo son, no sólo porque generan beneficios de manera sostenida, sino porque lo hacen, además, incorporando en su forma de actuar compromisos activos con el medioambiente, con el desarrollo de las personas y sus derechos, con la reducción de riesgos,... Esto es con la sostenibilidad. De hecho el compromiso con la sostenibilidad ha subido enteros en las agendas corporativas, así lo refleja un estudio recientemente publicado por KPMG<sup>1</sup>, en el que un 62% de los ejecutivos participantes afirman que su compañía cuenta con una estrategia definida al respecto de su compromiso con la sostenibilidad, frente a un 50% en 2008.

Hoy ya no resulta aventurado afirmar que el objetivo final de las empresas puede encontrarse en proceso de reflexión. Junto con el necesario e ineludible enfoque financiero (conseguir el máximo beneficio posible para los accionistas) comienza a cobrar presencia el enfoque stakeholder (crear riqueza para todos los grupos de interés, para todos los partícipes en la actividad de la compañía).

Este enfoque complementario, si ha de extenderse y generalizarse, implicará necesariamente avances para desarrollar los instrumentos de medición de los "nuevos" objetivos empresariales, implicará progresos en el desarrollo de nuevos sistemas de contabilización de la actividad empresarial (contabilidad social) y conllevará nuevos instrumentos de información y difusión de los logros obtenidos. Esta es una tarea en la que, de momento, no se han alcanzado consensos ampliamente aceptados. Sin embargo, este importante desafío ya ha encontrado un primer camino hacia su futura articulación con la implantación paulatina del "stakeholder reporting". Esto es, la difusión y generalización de informaciones relativas a la creación de valor sustancial para todos los grupos de interés implicados en la actividad de la compañía analizada.

Pero, cómo podemos saber si una empresa es realmente responsable. Debemos atender, al menos, a dos cuestiones; en primer lugar, habrá que averiguar cuál es la percepción que los grupos de interés tienen sobre el comportamiento de la empresa y, en segundo lugar, tendremos que analizar qué acciones se implementan en la empresa para mejorar su compromiso socialmente responsable. Implica, por parte de las organizaciones, saber escuchar y saber dar respuesta. Escucha y acción, escucha de las demandas de los stakeholders (grupos de interés) y (re)acción rápida convertida en políticas y actuaciones concretas que den respuesta a dichas demandas e intereses.

Nuestro país cuenta con escasa tradición en términos de educación social de los consumidores y, por tanto, en términos

de exigencia social de actuación responsable. Sin embargo, estamos viviendo momentos de cambio social. Hoy en día, es cada vez más frecuente que las empresas de cierto tamaño, o las empresas socialmente concienciadas, se preocupen de rentabilizar aquellas actuaciones relacionadas con la RSC. Los primeros ejecutivos son ya conscientes de que la forma más efectiva de mejorar la posición relativa en el mercado de sus compañías, y de hacerla duradera y sostenible en el tiempo, consiste en conseguir que sus compañías sean percibidas como la mejor empresa para comprar, para invertir, para trabajar, o una buena iniciativa empresarial porque está alineada con los valores de la sociedad actual.

Este nuevo modelo ya ha supuesto un cambio a mejor. Así, en las sociedades más avanzadas, los gestores se han visto obligados a reorientar sus estrategias hacia criterios de gestión más humanistas, más comprometidos, y menos cortoplacistas. La nueva orientación implica claros cambios en los procedimientos de gestión, en los procesos de fabricación, afecta a los RRHH de la empresa, a las relaciones con los socios comerciales, a la imagen y a la marca, a la comunicación, a la relación con el entorno, a la innovación, a la reputación,... Implica un cambio en todos los aspectos de la gestión y un cambio en el comportamiento de todos los actores presentes en el entramado empresarial. Quizás en un futuro no muy lejano, implique también un cambio en la forma de medir y de analizar si una empresa ha conseguido cumplir sus objetivos, no sólo con los accionistas, sino también con la sociedad. Y, si finalmente es así, todos habremos ganado, las empresas, sus accionistas, sus clientes y la sociedad en general.

<sup>1</sup>KPMG Corporate sustainability a progress report, 2010.



# MicroBank, una apuesta estratégica

Por Albert López

MicroBank, el banco social de "la Caixa", se fundó a mediados del año 2007 con el objetivo de canalizar y potenciar la actividad de microcréditos que hasta entonces venía desarrollando "la Caixa" a través de su Obra Social, bajo unos nuevos parámetros de rigor y sostenibilidad propios de una entidad financiera.

Con la creación del banco, se materializó la voluntad estratégica del grupo "la Caixa" de dar respuesta a diferentes segmentos de población cuyas necesidades financieras no están lo suficientemente cubiertas por el sistema financiero tradicional, a través de un nuevo modelo de banca social orientado a promover el acceso igualitario al crédito y otros servicios financieros de calidad.

MicroBank tiene como principales objetivos: la promoción de la actividad productiva, el apoyo a la creación de ocupación y la contribución al desarrollo personal y familiar.

Después de tres años en funcionamiento, la actividad del banco está consolidada y su aportación de valor a la sociedad es cada vez más relevante. MicroBank ha conseguido desarrollar un modelo sostenible, capaz de compaginar la aportación de valor en términos sociales con la generación de los recursos necesarios para que el proyecto pueda seguir creciendo al ritmo que requiere la demanda existente. Hasta la fecha, ha concedido más de 93.000 microcréditos por un valor cercano a los 590 millones de euros, cifras que lo sitúan como una de las entidades microfinancieras de referencia a nivel europeo así como el único banco español especializado en esta actividad.

La experiencia ha permitido ir ampliando y especializando la oferta dirigida a emprendedores, microempresarios y familias, adaptando la cartera de productos y servicios a las necesidades reales de sus clientes y ofreciendo una atención cada vez más integral. A través de los microcréditos financieros y los microcréditos sociales, con unos importes respectivos de hasta 25.000

y 15.000 euros, apoya a autónomos, emprendedores y microempresas, financiando la puesta en marcha de nuevos negocios o la ampliación de los ya existentes. Mediante los microcréditos familiares, préstamos de hasta 25.000 € para personas con ingresos inferiores a los 18.000 € anuales, ofrece soporte financiero para afrontar diferentes necesidades, contribuyendo al desarrollo familiar.

Durante el ejercicio 2010, MicroBank ha concedido más de 36.800 microcréditos que han ayudado a hacer realidad distintos proyectos, tanto profesionales como familiares.

MicroBank comercializa sus servicios a través de la red de más de 5.300 oficinas de "la Caixa", contando además con el soporte de más de 400 entidades colaboradoras que facilitan servicios complementarios, como asesoramiento técnico y soporte en la formulación del plan de empresa, a algunos de sus clientes.

Estas entidades colaboradoras son organizaciones de diferente tipo con experiencia en acciones de asistencia económica o social dirigidas a potenciar la creación de microempresas, fomentar la auto ocupación e incentivar la actividad emprendedora, tales como: Administraciones públicas, Ayuntamientos, Universidades y Organizaciones no lucrativas entre otras.

El valor social de la actividad de MicroBank se ha analizado por primera vez en 2009 a través del estudio Informe sobre el impacto de los microcréditos que realizó a finales de 2009 la escuela de negocio ESADE. En este documento se analiza el impacto social y económico además de la contribución a la creación de empleo que han tenido los microcréditos sociales y financieros de MicroBank. Las conclusiones generales del infor-

me señalan, entre otros aspectos, que el éxito de los negocios puestos en marcha con un microcrédito de MicroBank es del 77%, que la mayoría de los microempresarios encuestados aseguran que sin el microcrédito no hubieran podido llevar a cabo su proyecto o que las empresas de la muestra creadas con un microcrédito contratan de media 1,57 trabajadores, demostrando así que este tipo de préstamos permite crear ocupación.

La actividad de MicroBank se enmarca dentro de la tendencia suscrita por la Comisión Europea de dar soporte a la creación, consolidación o ampliación de microempresas como motor de crecimiento económico y generación de empleo. Desde su creación, MicroBank cuenta con el respaldo de las instituciones europeas, lo que se ha traducido en acuerdos de colaboración con dos de las principales entidades a través de las que la Comisión Europea articula sus políticas de apoyo a las microfinanzas: el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) y el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (CEB). Ambos acuerdos contribuyen de manera importante a la proyección y sostenibilidad del proyecto.

El principal reto de futuro de MicroBank es potenciar el alcance de su oferta de manera que, a través de la red de oficinas y de las entidades colaboradoras, se consiga llegar a cada cliente en el momento en que pueda necesitar ayuda para hacer realidad un proyecto. Estamos convencidos de que los microcréditos pueden contribuir de manera decisiva a la generación de oportunidades de empleo y a la inclusión financiera de las personas favoreciendo, en última instancia, la cohesión social.

# La Alta Dirección comparte información con formación

Por Jaime Carvajal Urquijo  
 Presidente de Advent International



Bajo las siglas de CNR (*Comisión de nombramientos, retribuciones del consejo y la gestión del talento*), hay todo un mundo de gestión empresarial que afecta a los RRHH, y que el directivo **Jaime Carvajal** compartió en nuestras Jornadas Gref de noviembre. No es cuestión de transcribir la conferencia pero sí de resaltar varios puntos:

Uno de ellos es previo a la propia ponencia, y es el poder contar con la Alta Dirección para que comparta con el mundo de la Formación las realidades que le afectan, en el día a día y en este caso la Gestión del Talento. Cuando esa puesta en común es la de una de las personalidades empresariales más destacadas, por los cargos relevantes que ha desempeñado, entre ellos el de la presidencia del Banco Urquijo, una entidad que en su momento fue pionero en todo lo relativo a políticas innovadoras de la gestión de personas. Actualmente, entre otros cargos, es Consejero de Ferrovial y con la responsabilidad de esta Comisión.

El origen de CNR está en los Códigos de Gobierno Corporativo y un hecho importante es que no es obligatoria por Ley pero que un 98% de las sociedades cotizadas lo tienen. En el caso de Ferrovial asume cuatro funciones: Retribución, Evaluación, Plan de Sucesiones y Nombramientos, funciones que desembocan en un punto común la Gestión del Talento.

Centrándonos en la Función del Talento, que nos implica directamente, destaco cinco fases:

## 1. Atracción del Talento Exterior

## 2. Identificación del Talento Interno

Y nos detendremos, porque la mirada hacia dentro creemos que es fundamental, hoy y siempre. Búsqueda de candidatos de "AP" (Alto Potencial) o "HIPOS" (high potential employees):

**¿Quiénes son "AP"?** Se requiere tres competencias claves: "**capacidad**" (intelectual y de carácter), "**compromiso**" con la empresa y sus valores y "**aspiración**" (o ambición). Y con una serie de mecanismos para que no se produzca ningún "techo de cristal", resistencias... entre divisiones no haciendo visibles el propio talento, funcionamiento como "silos" (*esas cosas que ocurren en todas las organizaciones pero que por "estética" no se comentan y Carvajal sí las comentó*), y para ello se cuenta con una serie de procedimiento de identificación para que aflore y se comparta dicho talento por parte de la Organización.

## 3. Planes de Desarrollo individualizados

Que abarca desde: Formación en el Puesto de Trabajo, a Rotación por distintas divisiones y negocios, Experiencia en el Extranjero, Formación interna y Externa, y Mentoring.

## 4. Retención de los mejores

Donde no prima como único o fundamental el aspecto retributivo sino un conjunto de variables que hacen que sea interesante la compañía como el conocimiento por parte del profesional de su realidad profesional, presente y futura, de las posibilidades de encaje en la compañía, del ambiente de trabajo, de la cultura y valores, de compensaciones no dinerarias: como acceso a programas de escuelas de negocio.

## 5. Seguimiento y control

En muchas empresas españolas todavía se peca de una falta sistematización a medio y largo plazo, pasados los primeros seis meses de implantación de este tipo de procedimientos, los seguimiento de los intangibles se suelen caer de las agendas, y para que esto no ocurra, se refuerza el seguimiento sobre el Talento de la Organización con una presentación de un informe al Consejo, trimestralmente, para analizar su evolución.

## Conclusión

Para Ferrovial, en su día a día, la Gestión del Talento es clave para la buena marcha de las empresas y para satisfacer las expectativas de sus empleados más cualificados, pero quizás la "llave del buen hacer", el factor determinante es que sea una prioridad para toda la Organización. No basta el compromiso de RR.HH (que en muchas empresas lo asume en "exclusiva"), sino se requiere apoyo del Consejo y de la Alta Dirección, responsabilidad compartida del "Manager" (gestor del talento) y de RR.HH (que facilita el proceso).

# Programa en Asesoría Financiera y Gestión de Carteras con UNED

Por **María José Mohedano**  
*Banca March*

La apuesta formativa de Banca March por la Universidad Nacional de Educación a Distancia en el año 2007, y más concretamente por el Máster en Asesoría, Planificación Financiera y Gestión de Carteras, es el resultado de la convergencia de varios aspectos; unos de carácter interno, como es la reciente reorientación estratégica del Banco hacia los segmentos de banca patrimonial y banca privada, y otros de carácter externo, como son, la Directiva Europea conocida



como Mifid, la convulsa situación económica que se da en el panorama internacional y la pérdida de credibilidad como consecuencia de los casos Madoff y otros.

En este contexto de extremada complejidad, por la incidencia de factores económicos, sociales y políticos, Banca March decide, como ya hemos dicho, dar un importantísimo impulso a sus divisiones de Banca Patrimonial y Banca Privada en tres campos de actuación.

## Adecco Training, su socio estratégico para el desarrollo del Talento en Banca y Seguros



En Adecco Training, consultora de formación del Grupo Adecco, contamos con más de 15 años de experiencia ofreciendo soluciones formativas en el sector Banca y Seguros.

Estamos especializados en el desarrollo de competencias de venta y liderazgo a través una metodología innovadora propia y de forma específica para cada cliente, ayudándoles a conseguir sus objetivos de negocio.

Porque la formación es una inversión con retorno.

**Adecco Training ofrece servicios en Consultoría de formación, Desarrollo de soluciones formativas y Outsourcing de formación.**

**Adecco** Training

902 30 20 30  
[adecco.es](http://adecco.es)

1. Refuerzo de los equipos humanos con la incorporación de nuevos profesionales con reconocido prestigio en el sector.
2. Implantación de una nueva plataforma informática que responda adecuadamente a las nuevas pretensiones del Banco.
3. Homogeneizar los niveles de formación en aspectos técnicos y comerciales del conjunto de la plantilla del Banco.

En este tercer punto es el que precisamente la alianza con la UNED ha jugado un importante papel. La UNED ha respondido adecuadamente a varias exigencias del Banco: dispersión geográfica, enseñanza

a distancia, programa adaptado a EFPA, etc., exigencias que respondían a los siguientes objetivos:

- Mejorar los conocimientos técnicos de la plantilla.
- Homogeneizar la formación en disciplinas muy dispares (Económicas, Derecho, ADE, Ingenierías, etc.)

Por otra parte, este programa formativo ha sido complementado desde el propio Banco con cursos prácticos que han posibilitado la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

Como dato significativo, destacaremos que a finales del ejercicio 2010, la plantilla comercial del Banco que ha alcanzado

alguno de los niveles exigidos por Mifid equivale al 42%, lo que supone una ventaja diferencial con respecto a otras entidades financieras.

Todo este esfuerzo, llevado a cabo tanto por el Banco como por los propios empleados, he merecido dos importantes reconocimientos:

- The Best Private Bank 2010 otorgado por la revista "World Finance".
- La entidad con mayor ratio de solvencia de 91 entidades financieras europeas.

De todo ello se desprende que, tanto la formación como la autoformación, sin lugar a dudas, permitirá construir sobre unos sólidos pilares cualquier proyecto de futuro que el Banco se plantee.



Makeateam indae te ofrece una nueva generación de **programas de entrenamiento e-learning** en habilidades directivas, comerciales y de gestión que ayudan a conseguir equipos de alto rendimiento.

**Programa de desarrollo directivo 'Citius, Altius, Fortius'**

Una cancha virtual de alto rendimiento para entrenar el desarrollo de las habilidades, talentos y actitudes directivas en aquellas competencias clave para una organización.

**Programa de Escuela de ventas 'Sales Impact'**

Pensado para facilitar la ejecución comercial, aumentando el nivel de servicio y capitalizando elementos de diferenciación respecto a la competencia.

**Programa de gestión del riesgo 'Risk Training'**

Un programa Avanzado de Especialización en Análisis y Gestión del Riesgo que incorpora las herramientas más eficaces para mitigar el riesgo de impago, y las principales técnicas de gestión de recobros.

**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](mailto:info@makeateam.com)

# Recursos Humanos debe morir, pero para que nazca ... ¿qué?

Por Eugenio de Andrés Rivero y Carles Lombart Peregrin

Socio Director de Tatum y Director de Selección, Formación y Desarrollo de Deutsche Bank

**P**arafraseando a un par de conocidos autores alemanes de finales del siglo XIX, *"Un espectro se cierne sobre Recursos Humanos: el espectro de la resignación ..."*, reflejo de una situación por desgracia bastante generalizada en los Recursos Humanos de organizaciones de todos los sectores y países:

- Que no tienen presencia en los Comités de Dirección.
- Que en algunos casos, incluso no tienen ni entidad propia, diluidos en otras unidades como "Organización" o "Medios".
- O que en muchos otros, tiene escasa y/o mala imagen interna, ya sea por desconocimiento o porque no se valoran sus iniciativas.

Aunque el panorama que estamos dibujando pueda parecer sombrío, revertirlo está en nuestras manos, porque los profesionales de Recursos Humanos somos los primeros "creyentes" en la importancia y el impacto real de nuestro papel y de nuestros planteamientos para el éxito a corto plazo y la permanencia a largo plazo de nuestras organizaciones.

Así que ahora ya tan sólo debemos preguntarnos: ¿por dónde empezar?, **¿cómo reinventar "eso" que denominamos Recursos Humanos?**

Desde nuestro punto de vista, la única forma de que este cambio sea posible, real y sostenible es desde dentro de nosotros mismos, empezando por nuestra propia denominación: demasiado a menudo no somos conscientes del gran poder que tienen las palabras, y no podemos/debemos seguir manteniendo que los



empleados son un "recurso" o un "medio": ***¡¡las personas debemos ser un fin en nosotros mismos!!***

Por lo tanto, **Recursos Humanos debe morir, pero para que nazca ... ¿qué?**. Por supuesto, no tenemos la respuesta correcta, aún no, pero sí sabemos que organizaciones punteras ya están reflexionando sobre ello y hablan de "Capital Humano", "Gestión de Personas" o "Servicio a los Profesionales". El futuro nos dirá qué denominación hará fortuna, pero en todas ellas ya se han desechado los "recursos" para poner en valor a las personas.

Y éste es sólo el inicio, porque la reinención debe ser mucho más profunda y permitirnos **posicionarnos con peso específico en la organización, para aportar soluciones y propuestas alineadas con las necesidades estratégicas** de la com-

pañía, no con las urgencias tácticas a las que hoy respondemos desde el enfoque tradicional (asumido hasta por nosotros!) de unidad suministradora de productos como selección, formación, compensación, administración, evaluación, etc.

Bonita frase llena de buenas intenciones, ¿verdad?, pero ¿cómo hacer este avance?. Si miramos a nuestro alrededor en la empresa, rápidamente nos percatamos de un departamento que ha realizado una transformación parecida con mucho éxito: Marketing, que en menos de 30 años ha pasado de no existir en muchos casos a ser imprescindible en cualquier organización.

Y lo ha conseguido aplicando técnicas simples pero muy efectivas y fácilmente trasladables a nuestra realidad, porque clientes y profesionales somos los mismos, tan sólo que vistos desde diferentes ópticas.

Para aquellos navegantes que quieran abordar este viaje, algunas ideas:

- **Dominio del negocio:** sólo desde el conocimiento real y profundo de los “clientes” podemos definir servicios de verdadero valor añadido.
- **Aplicación de la “ciencia”:** debemos sustentar nuestras propuestas en indicadores, modelos y datos que ofrezcan argumentos sólidos a las decisiones a tomar, y no solamente “buenistas”.
- **Cuantificación de la aportación de valor:** debemos ser capaces de ofrecer una valoración de las acciones realizadas y, sobre todo, de las consecuencias de no realizar las acciones propuestas.
- **Mestizaje:** incorporar nuevos perfiles enriquecen nuestra visión y capacidad. La diversidad es el camino.

En esta línea, creemos que la experiencia de **Deutsche Bank** en los últimos cinco años puede ilustrar la potencialidad del cambio. Desde principios del 2006 y hasta finales del 2009 Recursos Humanos buscó insistentemente mejorar su posicionamiento interno aplicando recetas tradicionales: reduciendo (sus) costes, reduciendo (su) tamaño, siendo más transparentes en costes o procesos, creando figuras especiales para los negocios, etc.

Y, básicamente, lo único que consiguió fue estar “bajo los focos” del negocio y tensionar/distorsionar a los equipos de Recursos Humanos, pero sin lograr el cambio diferencial que buscaba.

Sin embargo, la crisis de finales del 2008 impactó con tanta brutalidad en todo el sector financiero que en el Banco la alta dirección abrió un proceso de reflexión sobre qué hacer diferente para sobrevivir y salir fortalecido de esas turbulencias. Y Recursos Humanos aprovechó este resquicio de apertura a nuevas propuestas para reinventarse realmente y reposicionarse para el futuro.

La base de esta catarsis se cimentó en un giro radical para el 2009: **la Misión de Recursos Humanos abandonó el “cliente interno” para centrarse en la “Compañía” y sus “stakeholders”** (accionistas, empleados, sociedad) y, automáticamente, su Visión tuvo que pasar del corto/medio plazo a la visión a largo.

A partir de aquí se desencadenaron muchos otros cambios a todos los niveles (en algunos casos hoy aún en fase de implantación), que ya han redefinido el modelo de relación con los negocios, **primando el asesoramiento frente al “día a día” y focalizando la actividad en temas clave.** Sin ser exhaustivos, porque el espacio no nos lo permite, algunos de estos cambios han sido:

- **Fijar las 5 prioridades globales de Recursos Humanos,** independientes de los intereses parciales: el Talento, la Diversidad, la Cultura, la Alineación de la compensación y la Reorganización de los negocios.
- **Trasladar fuera del área servicios tradicionales de Recursos Humanos** como la nómina, la gestión de los beneficios sociales, el reporting o la gestión de la información, que hoy están en el área de Operaciones junto a otros procesos para clientes.
- Y una última que nos afecta muy directa y profundamente: **la desaparición de Formación ..., para dar paso a la idea de “Talent & Development”** que, gestionándose globalmente, tiene como objetivo primero preparar y asegurar la sucesión corporativa en todo el mundo.

Por supuesto, este proceso no está exento de peligros y dificultades, y aún no está completamente consolidado, ya que la aplicación a nivel nacional no está siendo igual de rápida, fácil y homogénea que a nivel global.

Y porque, además, ha visto aparecer disfunciones internas relacionadas con la rapidez de adaptación y el cuestionamiento de los propios roles y perfiles (ahora que ya habíamos aprendido a decir “cliente interno”, ¡nos han cambiado la foto!): no es fácil para todos asumir mayores riesgos, promover soluciones diferentes a las del negocio, tomar mayor responsabilidad sobre los resultados o repensarse a uno mismo.

Pero ninguna de estos problemas es insoluble y, sin embargo, estamos convencidos que **éste es el camino para disipar el espectro al que nos referíamos al inicio del artículo, recuperar nuestro orgullo y empuje y estar donde realmente debemos.**

# Programa Apolo

## directivos preparados para afrontar los retos del futuro

Por José Miguel Caras  
Director de Formación España  
Banco Santander



**E**l liderazgo en una organización como Grupo Santander se debe principalmente a las personas. Por esta razón, el liderazgo con talento, el conocimiento y la cultura de valores corporativos son los tres pilares clave de la gestión de personas en el Grupo, básicos para mantener nuestra posición en el futuro. Porque las personas son nuestro principal activo y aquello que más nos caracteriza en Santander.

En este sentido, en el Grupo llevamos a cabo numerosas iniciativas para atraer el mejor talento, formarlo, desarrollar su potencial y comprometerlo con el objetivo de que entre todos los profesionales construyamos Santander e impulsemos un crecimiento sostenible en el tiempo.

El Programa Apolo es un ejemplo de ello: este programa nació en 1999 con el objetivo de identificar, formar y desarrollar futuros directivos, es decir, altos potenciales dentro de la división de Banca Comercial. Es una iniciativa conjunta de esta división de negocio y de Recursos Humanos en la que participan, directa y activamente, directores generales y otros altos directivos del Grupo.

En concreto, Apolo actúa como un radar interno que detecta potencial entre los directivos de la red comercial y tiene en cuenta, en su valoración, tanto la gestión comercial enfocada en los clientes, como la capacidad para gestionar personas y recursos de forma eficaz para dar respuesta a los desafíos de la Banca Comercial española en el futuro.

Durante los dos años que dura el programa Apolo, los profesionales participan activamente en un exigente programa superior de negocio bancario que incluye:

- Formación comercial/ técnica orientada a conocer en mayor profundidad el entorno, los mercados, la competencia, el negocio y las necesidades de los clientes.
- Formación en habilidades directivas, potenciando la comunicación y su relación con el equipo.
- Un coaching interno donde los empleados están acompañados durante todo el proceso por directivos que les asesoran y ayudan en sus proyectos y expectativas a corto y medio plazo.

Además, los profesionales tienen la oportunidad de conocer otras unidades de la División de Banca Comercial y de participar en encuentros con directivos del Grupo, donde asumen el papel de formadores internos o tutores.

Tras finalizar este curso, los Apolos, además de estar preparados para afrontar los retos del futuro, se convierten en un ejemplo de rigor, profesionalidad, comportamiento ético para sus equipos, y en un referente de cómo se hace la mejor banca comercial del mundo.

# Cambiar o Desaparecer

Por Zacarías Martínez

Director de la Escuela de Tecnología – BBVA

**N**uestro oficio de formadores es un viejo oficio que, por lo general, nos ha permitido gozar de una buena reputación profesional. En las empresas los formadores somos proveedores de servicios didácticos que, como tales, hemos venido respondiendo con calidad a las demandas de nuestros usuarios y clientes, conjugando las políticas corporativas, sus presupuestos y las exigencias de las áreas. Si queremos seguir gozando del inmenso privilegio de servir a nuestras empresas y a nuestros compañeros con la misma calidad, nuestro reto se centra en este momento en adaptar las soluciones formativas a la cambiante realidad del mundo en el que vivimos.

Imaginemos un ingeniero, un arquitecto o un médico que hubieran ejercido sus profesiones con diligencia hace 50 años y ya hubieran fallecido. Si obrara el milagro de que resucitaran hoy, ¿serían capaces de reconocer a sus colegas en su actual trabajo? ¿serían capaces de ejercer su profesión con la misma eficacia? Si un cirujano desaparecido en 1950, pudiera hoy entrar en un hospital, sería literalmente incapaz de intervenir con un láser, con un bisturí electrónico o con el resto de medios hoy en día habituales. Y lo mismo ocurriría con los ingenieros, los arquitectos y el resto de profesiones. ¿Y los formadores? Si hoy reviviera, por poner un ejemplo, el ilustre gramático y profesor Antonio de Nebrija, que impartió sus clases en pleno siglo XVI, entraría a cualquiera de nuestras espléndidas y modernas universidades y haría exactamente lo mismo que en su época, es decir explicar los contenidos propios de su disciplina. Para él, sólo habría cambiado el entorno, la indumentaria, pero sólo eso. Los formadores no podemos permitirnos no cambiar o, de lo contrario, nuestro oficio desaparecerá.

El primer cambio relevante es el que afecta al foco de nuestro trabajo. Debemos ser conscientes que ni somos

el epicentro de la actividad formativa, ni tan siquiera, si se me permite el atrevimiento, el objetivo de la actividad debe ser la formación concebida como enseñanza. Formación, enseñanza, son términos obsoletos porque sitúan en el centro de la actividad a los docentes y a los contenidos. El mundo camina hacia otro modelo, cuyo centro es el alumno y la actividad es el aprendizaje. Este cambio lo han interpretado muy bien las universidades virtuales –no las universidades no presenciales o a distancia-, ya que han situado a sus estudiantes en el centro de la actividad del aprendizaje, diseñando las asignaturas no en base a sus contenidos, sino a las competencias que el estudiante debe alcanzar, así como a las actividades y a las estrategias que necesita desarrollar para conseguirlo.

Ya sea en modo presencial o en on line, a menos que queramos formar a personas para funciones cuyo futuro es incierto, no podemos pretender ser meros publicadores de contenidos presuntamente útiles para nuestros usuarios y clientes, porque no sabemos ni tan siquiera si esos contenidos le serán útiles para el puesto de trabajo que desempeñan y que vive en un cambio permanente. Además, teniendo en cuenta que esos mismos contenidos los pueden encontrar hoy en la red, son accesibles desde cualquier lugar del mundo y, en su mayor parte, son completamente gratuitos, en esas circunstancias nuestros clientes nos darán la espalda. En definitiva, los contenidos han de ser sólo un elemento más de apoyo, no la pieza clave, y el conocimiento se deberá construir de un modo colectivo, abierto a la experiencia profesional o incluso vital de los propios alumnos. En este contexto, nuestro rol, por tanto, debe ser el del experto en aprendizaje que supervisa la presencia en la actividad de los elementos necesarios antes mencionados y que garantiza la calidad de todos ellos, asumiendo el papel de acompañamiento del alumno y facilitándole el aprendizaje, de mane-

ra que estemos permanentemente en contacto con él y con sus necesidades e inquietudes.

El segundo cambio es el que se deriva del uso de las nuevas tecnologías como elemento catalizador del cambio de modelo. En efecto, debemos poner en práctica urgentemente –no teorizar- nuevos mecanismos de aprendizaje mediante las TIC, huyendo del viejo concepto del e-learning que hasta el momento es sólo un sistema a distancia y no un verdadero entorno virtual de aprendizaje que permita al alumno seleccionar y crear recursos digitales con el deseado nivel de socialización en la red. De la misma manera que se hace indispensable el uso de esas herramientas para el desarrollo profesional de nuestros usuarios y clientes, integrando las redes sociales como agentes que permitan desarrollar sus competencias; sin obviar la creciente relevancia de las redes sociales docentes en el proceso educativo, con el objetivo de aumentar la creatividad, la innovación y la eficiencia en el aprendizaje. Además, al contrario de lo que se piensa, el aprendizaje virtual permite el establecimiento de un extraordinario vínculo con el alumno que, lejos de ser diferente del que establece en las aulas, resulta ser mucho más provechoso; de hecho, la flexibilidad que proporciona este tipo de entornos facilita el diálogo entre todos los actores, así como el intercambio de experiencias y de información ligada tanto a competencias como a contenidos, que puede ser posteriormente utilizada para el diseño de acciones de aprendizaje posteriores.

En conclusión, el cambio es necesario y debe ir en la doble dirección indicada: modelo basado en competencias con el foco en el aprendizaje y uso extensivo de las nuevas tecnologías para facilitar la integración personalizada de contenidos y actividades en colaboración con el propio alumno.

## Una experiencia de La Caixa:

# Plan de Formación para Gestores de Banca



“La Caixa” presentó en su ponencia cómo tiene estructurado el plan de formación para los Gestores de Banca Personal. En concreto, el plan anual se estructura en 4 grandes líneas:

1. Formación normativa
2. Formación de acreditación profesional
3. Formación Comercial
4. Experiencias de “Social Learning”, a través de Virtaula 2.0

La intervención de “La Caixa” fue realizada por **Francesc Ventura**, quien estuvo acompañado por **Xavier Puig** (*Director de Programas de Postgrado del IDEC-UPF*) y **Francisco Martín** (*Director de la empresa Outmark*). En la intervención se presentaron el Postgrado en Asesoramiento Financiero, que está enmarcado en la formación de acreditación para el Gestor de Banca Personal, y el Programa de Proactividad Comercial, como ejemplo de programa de formación comercial para el mismo colectivo.

**E**l **IDEC-UPF** colabora con el Departamento de Formación de La Caixa en la creación del primer **Diploma de Postgrado en Asesoramiento Financiero**. La creación de este programa nace de la necesidad que La Caixa planteó en su día al IDEC-UPF de formar a los Gestores de Banca Personal de la entidad para mejorar las herramientas necesarias para la gestión de su día a día.

Parte del reto al que se enfrenta el **IDEC-UPF** consiste en lograr compatibilizar la realización del programa con la actividad profesional diaria de este colectivo, además de dotarles de un material estructurado y adaptado a sus necesidades. Para ello, el **IDEC-UPF** trabaja codo a codo con el departamento de formación de la entidad, liderando el diseño y la ejecución del programa a fin de responder con solvencia a las necesidades planteadas por La Caixa.

Para impartir la formación, el **IDEC-UPF** hace uso de la potente herramienta que supone Virtaula. De este modo, se utiliza como vehículo de formación una plataforma conocida por los participantes, que les permite acceder al campus desde cualquier lugar. El resultado de este trabajo es el Diploma de Postgrado en Asesoramiento Financiero, por el que ya han pasado más de 1200 participantes en las sucesivas ediciones que se han llevado a cabo desde 2008. Otro dato significativo a tener en cuenta es que el 98% de los participantes acaba el programa en el tiempo previsto.

Desde el **IDEC-UPF**, se considera que el acompañamiento y el feedback constante con el alumno son elementos primordiales en el pro-

ceso pedagógico y una garantía para el éxito del programa. La figura del tutor desempeña un papel clave de asesoramiento a los participantes, desde el inicio del programa hasta su finalización, a fin de garantizar la superación y el máximo aprovechamiento de todas las fases del mismo. La figura del tutor está al servicio de los participantes para resolver cualquier duda sobre la dinámica del programa o del contenido del mismo garantizando una respuesta en un plazo de dos días lectivos.

El programa se estructura en 11 módulos lectivos con material en formato interactivo, descargable en pdf para facilitar su consulta desde cualquier lugar. De este modo, el participante dispone de todo el contenido del programa y puede adecuar el ritmo de estudio a sus necesidades. Un conjunto de video-clases impartidas por los profesores sirve para destacar los conceptos más relevantes de cada asignatura, a la vez que permite acercar la figura del profesor al participante.

Otro factor diferenciador es la apuesta por la mejora constante y la actualización de contenidos. Los participantes tienen la oportunidad de evaluar el desarrollo del programa. Gracias a estas evaluaciones, se ha detectado la necesidad de reestructurar determinados módulos y se ha creado una Guía de apoyo para los participantes.

Mediante este programa, La Caixa facilita a sus empleados el acceso a una titulación de postgrado otorgada por la **Universidad Pompeu Fabra**, sinónimo de calidad y rigor en formación, que se encuentra entre las 200 mejores universidades del mundo. Según el ranking del diario El Mundo, la **Universidad Pompeu Fabra** es la que mejor imparte los estudios de Economía, Finanzas y Contabilidad, Ciencias Políticas, Comunicación Audiovisual y Relaciones Laborales.

En la segunda parte de la intervención, Francisco Martín, presentó el programa de Proactividad Comercial, basado en un entrenamiento comercial grupal (Coaching Comercial Grupal) como fórmula de desarrollo de habilidades comerciales. En este programa, un entrenador especializado, además de dar las sesiones presenciales en el aula, hace seguimiento individual entre sesión y sesión, de las tareas prácticas comerciales de los asistentes, dando respuesta, motivando y dinamizando comercialmente a los entrenados en estos talleres.

La medición que ha hecho La Caixa de la repercusión de estos talleres que lleva realizando 5 años, se contrastó con la que realiza la consultora antes y después de un entrenamiento comercial. Según los datos de la consultora la evolución de la efectividad de cierre de ventas en los asistentes fue superior al 20% en más del 82% de los asistentes. Las mediciones

que hizo la entidad sobre una muestra de sus gestores nos revelaron datos de incremento de efectividad incluso mayores. La Caixa nos mostró el itinerario formativo que Out Mark ha diseñado para sus distintos perfiles comerciales, apoyados con su propia plataforma virtual de entrenamiento (e-training).

Este programa se apoya en la Plataforma de Entrenamiento Comercial (P.E.C.) desarrollada por Outmark. En ella pudimos ver como bajo un entorno virtual de análisis y desarrollo de competencias comerciales, los asistentes se divierten, practican y conocen mejor su perfil con datos en tiempo real. Este sistema de entrenamiento además, aporta Know How nuevo a cada entidad, ya que permite estudiar en profundidad los bloqueos de venta de los clientes por producto e incluso zona geográfica. Se aprende a detectar y resolver objeciones de venta, con lo que el incremento de efectividad a la hora de rebatirlas es

significativo (la P.E.C. tiene censados más de 1.000.000 de casos de bloqueo y ventas reales). Además el equipo de Entrenadores Comerciales (marca de esta unidad de negocio de Out Mark) emite informes periódicos y finales de cada entrenamiento, haciendo un análisis en profundidad de de cada entrenado, midiendo más de 20 variables, además de emitir los resúmenes periódicos de seguimiento que van dirigidos a asistentes, mandos, especialistas, recursos humanos y negocio.

En definitiva una forma innovadora de hacer que nuestros equipos comerciales vean que su desarrollo comercial se apoya con especialistas externos que, sin ascendencia jerárquica, consiguen que los equipos de venta y dirección de la oficina bancaria se desarrollen y vendan más, pudiendo medir a cada entrenado y la repercusión económica de la acción formativa (ROI de Formación).

**“Fomentamos la aportación a Negocio, la medición de cada acción formativa y asistente, el aprendizaje por prácticas y la velocidad de aprendizaje mejorando la autoimagen del alumno durante el entrenamiento (Learning Agility)”**



**Soluciones realistas para tiempos de cambio**

en moebius consulting **ayudamos a las entidades financieras** a alinear su modelo de actuación y las capacidades de su equipo comercial a los nuevos retos del negocio

- Modelos de actuación comercial
- Soluciones tácticas
- Desarrollo de capacidades
- Assessment comercial

Avenida de Europa, 14 • 28108 Alcobendas Madrid • Tel.: +34 911 890 534  
www.moebiusconsulting.com • info@moebiusconsulting.com

## Reunión General 25 y 26 Noviembre

# Clausura

**H**emos llegado al final, espero os hay sido útil, con esta finalidad fue diseñada. Espero que hayáis sacado alguna enseñanza de aplicación más o menos inmediata. Atacad el corto plazo, las circunstancias nos lo exigen, pero no olvidéis el medio plazo.

Trabajad, trabajad, y trabajad, con entusiasmo, ilusión, dando sentido a lo que hacéis. Tened confianza en vosotros, habéis demostrado que sois unos buenos profesionales. Con todo, estad abiertos a los aires de cambio que ya están aquí.

Una recomendación: En momentos como estos la convivencia con los colegas es muy importante. Haced un esfuerzo por encontraros, el intercambio de ideas sugiere otras, potencia las que se tienen, invitan a poner a prueba las que solo están inicialmente gestadas, en definitiva, pensad en la reunión de las Zonas.

Las ponencias de hoy, como sabéis están grabadas, pueden ser, con las de Junio, un excelente material de diálogo. Febrero, marzo, incluso la primera quincena de

Abril puede ser buen momento, Pascua cae el 22 de Abril. El GREF está a vuestra disposición si necesitáis ayuda. Los compañeros prejubilados, auténtica alma de la Asociación, están en la mejor disposición también para ayudaros.

Implicaros en el grupo de trabajo, a ver si entre todos diseñamos un GREF que siga marcando tendencias en beneficio de todos y cada uno de nosotros, y, en general, de la profesión de formador.

Ya veis que estamos tratando de mantener un número tal de asociados que nos permita reunir semestralmente una media de 55 compañeros. Compensaremos las salidas con nuevas entradas sin perder la esencia de nuestro GREF. Tenemos colegas en espera.

Adelante, pues, el futuro lo construiremos entre todos día a día, hora a hora, con esfuerzo y con pasión por el trabajo bien hecho.

***Hasta Junio. Un abrazo a todos.***





## COLABORACIONES ESPECIALES

# Tendencias de Aprendizaje y Desarrollo

## 2011-2013

Por Luis Pató Pliego

Director Desarrollo Sector Financiero - Overlap

La Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de Overlap ha publicado recientemente su Informe de Tendencias de Aprendizaje y Desarrollo. Para esta ocasión, el equipo de desarrollo del departamento de I+D+i ha contado como fuentes de información, además de los foros internacionales del sector, con las best practices de clientes y los principales y más innovadores proyectos desarrollados con sus partners.

Antonio Rubio, socio director de Overlap y Responsable de la dirección de I+D+i, nos explica cómo el documento se estructura a través de once tendencias organizadas en cuatro categorías en función de su área de aplicación:

- A. Conocimiento de Negocio
- B. Liderazgo
- C. Comercial
- D. Aprendizaje y Desarrollo

*"En el informe completo, cada tendencia se estructura en tres apartados: Descripción de la tendencia con gráficos, imágenes y links de interés, gráfico síntesis de la tendencia y ejemplo ilustrativo de las posibles aplicaciones prácticas de la misma".*

Overlap está dando a conocer en detalle cada una de las tendencias en sesiones de trabajo en Madrid y Barcelona. Además, se están realizando presentaciones personalizadas a aquellos clientes interesados en profundizar en alguna de ellas. Los afiliados al GREF pueden solicitar más información en la siguiente dirección: [tendencias2011-2013@overlap.net](mailto:tendencias2011-2013@overlap.net)

A continuación se describen las principales ideas de cada una de las tendencias:

### A. Conocimiento de Negocio (Impacto sobre la gestión global de las empresas)

#### Tendencia 1: Rentabilización del conocimiento interno

El método de explotación del conocimiento interno podría convertirse en la principal ventaja competitiva de una compañía frente a sus competidores.

La retención del conocimiento supone un reto para las compañías por la dificultad en la captura de la información y su posterior difusión en la organización.

La gestión del conocimiento hasta fechas recientes ha sido realizada de un modo centralizado que ha requerido importantes inversiones en sistemas así como la estandarización de los modos para conservar y poner a disposición de los empleados la información.

#### Tendencia 2: "Open management"

Las relaciones de negocio no se comprenderán sin el uso de los "social media", que permiten evolucionar la comunicación hacia experiencias compartidas donde las claves para lograr el compromiso de proveedores, clientes y empleados serán la confianza, la transparencia y la autenticidad.

"Open management" supone visibilizar y hacer fluir la información necesaria en la cadena de valor, en este sentido cada compañía define esta estrategia a partir de sus objetivos en el ámbito externo ("partners" y clientes) y de gestión interna.

#### Tendencia 3: Cadena de excelencia

El éxito de un negocio a largo plazo

implica la lealtad del cliente y la repetición de la actividad comercial, ya que resulta menos costoso incrementar las ventas con los clientes actuales que conseguir nuevos clientes.

La cadena de la excelencia persigue poner en valor las experiencias de éxito con los clientes de manera que sean éstos quienes sientan el interés de la marca a la vez que comunican personalmente sus vivencias únicas a nuevos clientes.

### B. Liderazgo (El individuo como agente del cambio en las organizaciones)

#### Tendencia 4: Cultura 2.0

La colaboración se está produciendo en el ámbito extralaboral de manera espontánea, utilizando las redes sociales y el "cloud computing" para la creación de contenido. Las organizaciones incorporarán estas herramientas para su gestión en un modelo de negocio abierto y conectado.

El reto en las empresas residirá, además de garantizar el acceso a los sistemas tecnológicos, en la promoción de su uso entre los empleados, "partners" y clientes, a fin de generar un beneficio corporativo e individual. La puesta a disposición de las personas de la tecnología no asegura su uso.

#### Tendencia 5: Liderar "millennials"

La denominada generación digital, generación Y, "millennials", personas nacidas entre 1980 y 2000, se están incorporando al mundo laboral provocando un cambio cultural en las compañías y en la forma de gestionar equipos.

Continúa en la página 22 >>



Ahora más que nunca  
los departamentos de formación y desarrollo  
somos decisivos en la implantación  
de la estrategia de nuestras organizaciones

[www.overlap.net](http://www.overlap.net)

 **OVERLAP**

Madrid

Buenos Aires

Barcelona

São Paulo

México D.F

Bogotá

>> Viene de la página 20

El reto para los líderes supondrá no solo incorporar un nuevo enfoque de gestión para estos colaboradores, sino lograr el equilibrio entre los múltiples perfiles que actualmente conviven en los equipos, comprendiendo sus valores individuales y las diferentes perspectivas de cada generación.

### **Tendencia 6: Gestión de motores emocionales**

El deseo de colaboración, la pasión, las emociones y el compromiso de los empleados y clientes generarán un desempeño exitoso en la nueva "Conceptual Age", sucesora de la era de la información.

Esta nueva era requiere de los empleados creatividad, capacidad de análisis y de transformación de la información así como el deseo de generar "networking".

## **C. Comercial (Las ventas desde la relación con el cliente y evaluación del impacto)**

### **Tendencia 7: Mejora del desempeño en equipos comerciales**

La implantación de la metodología "Performance Improvement", hasta ahora utilizada en áreas de producción, se implementa en la gestión diaria de los equipos de venta para mejorar los resultados de negocio y crear equipos de desempeño excelente.

La metodología de la Mejora del Desempeño Humano (HPI) consiste en un proceso sistemático que vincula la estrategia y los objetivos de negocio con una serie de acciones cuyo resultado es la mejora del rendimiento profesional.

### **Tendencia 8: Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje**

El impacto de los proyectos de aprendizaje en los equipos comerciales se incrementa a través del uso de métricas directamente relacionadas con los comportamientos del vendedor y sobre las que es posible actuar.

Los proyectos de aprendizaje han de contemplarse desde una óptica integral,

iniciándose con la definición de los KPI's ("key performance indicators") previo al lanzamiento del proyecto para su posterior medición durante el desarrollo del mismo y a su finalización.

### **Tendencia 9: "Sales 2.0"**

"Sales 2.0" consiste en un enfoque que transforma el modo en el que una empresa llega a sus clientes y se relaciona con ellos. La clave reside en la interacción y la colaboración entre las partes implicadas en el proceso comercial utilizando como recursos las herramientas Web 2.0.

Se define como el empleo de la metodología "customer-centric" y de tecnologías de colaboración 2.0 en los departamentos de marketing y ventas de una empresa, con el objetivo de mejorar los indicadores comerciales.

## **D. Aprendizaje y Desarrollo (Enfoque social del aprendizaje a través de la tecnología 2.0)**

### **Tendencia 10: "Cloud computing" en el aprendizaje**

La evolución tecnológica en Internet supone un cambio social que impacta en nuestra forma de comunicarnos y relacionarnos y permiten evolucionar el

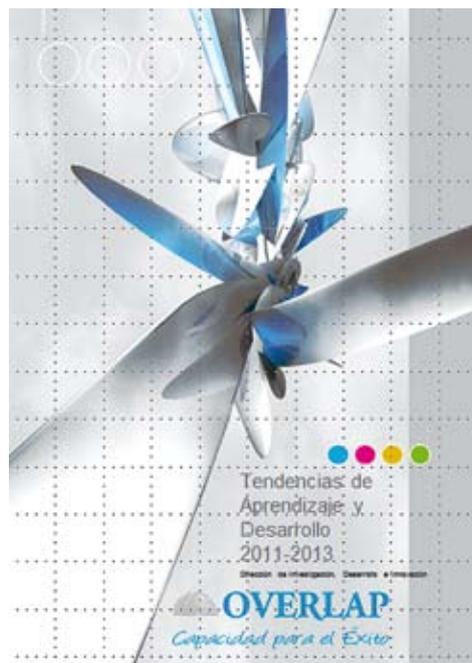
área de formación de las empresas hacia un modelo de aprendizaje social.

El denominado "cloud computing" se refiere a las herramientas "web 2.0" de acceso abierto y disponibles para cualquier usuario, permitiendo utilizar la tecnología con un coste flexible, ya que los cargos se realizan por el tiempo o cantidad del servicio utilizado: modelo "software as a service" (SAAS). Esta transformación permite que el aprendizaje se integre en los procesos de trabajo con un mínimo coste, impactando directamente en el desempeño en el puesto y en la autonomía del colaborador en el uso de herramientas de aprendizaje.

### **Tendencia 11: Metodologías para la personalización del aprendizaje**

Las empresas globales cuentan con una fuerza de trabajo caracterizada por la diversidad generacional, funcional, geográfica y profesional, lo que produce que las necesidades de aprendizaje, en cuanto a metodología, contenidos, herramientas y estilos, también sean diversas.

Una eficaz gestión y explotación de la diversidad conlleva la personalización de los procesos de aprendizaje a las necesidades y potencialidades de desarrollo profesional de cada uno de los participantes.



# La nueva cualificación profesional EFP supondrá una mayor exigencia en el asesoramiento financiero en beneficio del cliente

**EFPA** España consiguió el pasado octubre la aprobación de EFPA Europa a la acreditación del European Financial Planner™ (EFP™), el estándar de cualificación de más alto nivel en EFPA y de más prestigio en Europa en el terreno del asesoramiento financiero.

Esta cualificación profesional supone un gran paso para el ejercicio de la profesión acorde con la exigencia de asesoramiento y, por tanto, en beneficio del cliente. Ser un EFP certifica la idoneidad profesional para ejercer tareas de planificación financiera personal integral con alto nivel de complejidad y volumen, en banca privada, family offices y en general en servicios de consultoría para patrimonios elevados.

La Planificación Financiera Personal, conocida como Financial Planning en los países anglosajones, puede definirse como “el desarrollo de un plan exhaustivo en el que se determinan la totalidad de objetivos financieros del individuo y en el que se seleccionan y ejecutan las mejores estrategias coordinadas para alcanzar dichos objetivos”.

Alfonso Roa, Presidente del Comité de Acreditación y Certificación de EFPA España, define esta figura de planificador financiero como “una actividad variada y compleja ya que el profesional algunas veces actuará como consejero, otras como intermediario o como gestor de cartera, pero lo más importante de esta figura, es que deberá saber ofrecer a sus clientes un apoyo cuando ellos lo necesiten para así resolver los problemas financieros que se le presentan durante su ciclo de vida”.

Sólo los asociados de EFPA España podrán acceder a esta cualificación de máxima referencia en Europa para gestión patrimonial. Es imprescindible disponer del EFA (Asesor Financiero Europeo) en vigor. El primer curso de formación preparatorio para el examen EFP, se empezó a impartir a comienzos del año 2010, en el Instituto de Estudios Financieros, uno de los centros acreditados de la asociación.

El primer examen EFP en nuestro país, tuvo lugar el pasado 8 de julio en Barcelona con un total de 20 profesionales inscritos, y en la segunda convocatoria del pasado 19 de noviembre, la asociación examinó a 70 asociados en Barcelona y Madrid.

El examen EFP consta de dos partes, una primera tipo test con 50 preguntas sobre las materias recogidas en el programa EFP, y una segunda parte práctica en la que el candidato debe resolver uno o varios casos prácticos globales sobre planificación financiera. La próxima convocatoria de examen está prevista para el 8 julio.

## Escuela de Formación de la Fundación de Estudios Financieros

Certifica tu futuro con nuestros programas de formación in-company

<div style="background-color: #004a87; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Certificado de Experto en Valoración de Empresas (CEVE®)</div> <p style="font-size: small;">Acceso al registro profesional del IEAF</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: x-small;">                 Los profesionales más cotizados internacionalmente             </div> </div> <p style="font-size: x-small;">Modalidades presencial y online. Fechas: enero - junio. Duración: 140 horas.</p>	<div style="background-color: #004a87; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Certified International Investment Analyst (CIIA®)</div> <p style="font-size: small;">El diploma de acceso a la banca privada</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: x-small;">                 Los mejores profesionales al servicio de la formación de profesionales             </div> </div> <p style="font-size: x-small;">Modalidades presencial y online. Fechas: octubre - junio. Duración: 380 horas.</p>	<div style="background-color: #004a87; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Programa Superior en Gestión Patrimonial (PSGP®)</div> <p style="font-size: small;">Un perfil cada vez más demandado</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: x-small;">                 Metodología presencial, on line y blended-learning             </div> </div> <p style="font-size: x-small;">Modalidades presencial y online. Fechas: octubre - junio. Duración: 168 horas.</p>
<div style="background-color: #004a87; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Programa Ejecutivo European Financial Planner</div> <p style="font-size: small;">Certifíquese como planificador financiero a nivel europeo</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: x-small;">                 Especialización en las Áreas de Economía y Finanzas             </div> </div> <p style="font-size: x-small;">Modalidades presencial y online. Fechas: enero - junio. Duración: 88 horas.</p>	<div style="background-color: #004a87; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Experto en Gestión de Back Office</div> <p style="font-size: small;">Para profesionales de la liquidación, compensación y registro de valores</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: x-small;">                 Los mejores profesionales al servicio de la formación de profesionales             </div> </div> <p style="font-size: x-small;">Modalidad presencial. Fechas: octubre - abril. Duración: 132 horas.</p>	<div style="background-color: #004a87; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Experto en Prevención de Blanqueo de Capitales</div> <p style="font-size: small;">Programas a la medida de tus necesidades corporativas</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: x-small;">                 Metodología presencial, on line y blended-learning             </div> </div> <p style="font-size: x-small;">Modalidades presencial y online. Fechas: marzo - mayo. Duración: 90 horas.</p>

**Horario compatible con el ejercicio de la actividad profesional**

Certificaciones Profesionales del mayor prestigio nacional e internacional

Especialización en las Áreas de Economía y Finanzas

Los mejores profesionales al servicio de la formación de profesionales

Metodología presencial, on line y blended-learning

La Escuela de Formación dispone además de un amplio catálogo de cursos de especialización en diferentes áreas: análisis cuantitativo, economía, fiscalidad, finanzas, etc.

**Más información:**  
Escuela de Formación de FEF-IEAF • Tfno: 91 598 25 50 • email: formacion@fef.es • www.fef.es • www.escuelafef.es

Fundación de Estudios Financieros

Instituto Español de Analistas Financieros

## COLABORACIONES ESPECIALES

# Sobre la importancia y el reto de Compartir Conocimiento

Por:

**Delio Ignacio Castañeda**

*Profesor de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá*

**Manuel Fernández Ríos**

*Catedrático de Organización y RR.HH. de la UAM*

**David Fernández G<sup>a</sup>-Agudo**

*Licenciado en CC. EE. y Técnico en RR.HH.*

**P**eriódicamente los profesionales de un sector solemos hacer hincapié en alguno de los aspectos específicos de entre los muchos que constituyen el quehacer profesional. Tal es el caso de lo que desde hace más de 30 años viene denominándose Dirección de Recursos Humanos. No son pocos los que a estas alturas, si les preguntáramos qué son los Recursos Humanos de una empresa, nos responderían que las personas que trabajan en esa empresa en lugar de los recursos que tienen las personas que trabajan en dicha empresa, como si ambas expresiones fueran equivalentes. Gran error, pues de entre los muchos, casi ilimitados, recursos que tienen las personas que trabajan en una empresa sólo unos pocos, a veces demasiado pocos, son los que la empresa toma en consideración, los aprovecha y obtiene un cierto beneficio a partir de la utilización de los mismos.

Tal es el caso del conocimiento. Si por tal entendemos la *'acción y efecto de conocer, esto es, entender, advertir, saber y averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas'*, el conocimiento no es sino uno más de los muchos recursos que tenemos las personas y que podemos utilizar o no y hacerlo de uno u otro modo.

La empresa, mejor sería decir ciertas personas en las empresas y particularmente aquéllas que tienen responsabilidades precisamente sobre estos asuntos, suele valorar mucho lo que

una persona sabe. Esto fue así desde mucho tiempo atrás pero sólo en la era actual, dominada por la información y el conocimiento, se ha llegado a considerar que éste es el activo más valioso de una organización. Y entonces muchos llegaron a pensar que éste era el único recurso humano realmente importante para la empresa, lo que viene a significar que el logro de objetivos estratégicos es altamente dependiente de la adquisición, generación, posesión y uso del conocimiento. Más aún, la competitividad de una empresa depende de lo que ella sabe, como usa lo que sabe y de su capacidad de aprender.

En los recién superados años noventa surgió la gestión del conocimiento con el propósito de incorporar los avances en las tecnologías de información y comunicación en los procesos de almacenamiento y distribución de la información en las empresas, lo que se ha venido a denominar como la categoría tecnocrática de la gestión del conocimiento. Sin embargo, muchas empresas se encontraron con el fenómeno de que el incremento de información disponible y la 'amigabilidad' de las herramientas de búsqueda y transferencia de información no garantizaban nada en lo que a gestión del conocimiento se refiere. Unos años después se constituyó la categoría conductual de la gestión del conocimiento, cuyo énfasis está en el estudio de las variables personales, organizacionales y contextuales que influyen realmente en la gestión del conocimiento y, lo que es más importante, en compartir conocimiento.

Compartir conocimiento en cuanto *proceso de distribuir o participar, mediante el ejercicio de las facultades intelectuales, en la averiguación o en la sabiduría de la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas* requiere intencionalidad y voluntad. Por ello mismo, no es una acción automática y espontánea sino que requiere motivación y dirección y, por lo tanto, debe gestionarse. Compartir conocimiento se relaciona con la voluntad y habilidad de las personas para intercambiar conocimientos, experiencias, percepciones y valores. Y ello será tanto más importante para la empresa cuanto más relevante sea para el logro de su misión.

Un conocimiento es tanto más valioso para una organización cuanto más contribuya al logro de sus objetivos, cuanto más único sea y cuanto más difícil sea de replicar por la competencia. Existen estudios que muestran que si una persona tiene el dilema de compartir o no compartir conocimiento, predomina la segunda opción. No obstante, facilitar que los trabajadores compartan conocimiento es crucial para que una organización sea competitiva.

Pero ¿qué hacer para que las personas compartan conocimiento? Ésta es la pregunta clave y aún no respondida que encierra todo el movimiento de gestión del conocimiento. Lo mismo que decíamos del valor del poder del conocimiento para la organización cabe decirlo para el individuo. De ahí que las personas asocien conocimiento con poder, con-

cluyendo que tienen tanto más poder cuanto más relevante, único y difícil de replicar sea el conocimiento que tienen. En consecuencia, compartir el conocimiento es tanto como perder poder y si se comparte todo el conocimiento se pierde todo el poder.

Son muchas las variables que intervienen para que las personas compartan o no conocimiento. Una de las que más influye es la cultura organizacional. Una cultura orientada a la gestión del conocimiento se caracteriza por valores y prácticas que promueven la permanente búsqueda, generación, adquisición y aplicación de conocimiento, así como el establecimiento de una conexión clara entre los objetivos y problemas del negocio y la conducta de compartir conocimiento.

El éxito de iniciativas basadas en compartir conocimiento depende del apoyo de la alta dirección. Cuando los trabajadores perciben que los líderes valoran sus contribuciones, tienden a compartir conocimiento. Se recomienda, asimismo, que la alta dirección comparta conocimiento. Las personas que son significativas para un individuo se convierten en modelos. Si se percibe que compartir conocimiento es una práctica deseable y modelada por la alta dirección, se incrementa la probabilidad de realizarla.

Es indispensable que los trabajadores conozcan la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, de tal forma que identifiquen el conocimiento clave a ser compartido. Esta es una labor fundamental del líder. Cuando un trabajador conoce el propósito y el futuro deseado de la organización sus acciones cobran sentido, se incrementan su motivación y sus aportes. Cuando el trabajador tiene la orden de realizar determinadas acciones pero no tiene claridad del para qué lo hace, se mecaniza y no encuentra un espacio para compartir su conocimiento.

Frecuentemente se realizan prácticas que van más bien en la dirección contraria: se retribuye el 'tener conocimiento' y no el 'compartir conocimiento'. Sin proponérselo, a veces se promueve un ambiente de competencia y no de colaboración en el que el conocimiento es la clave del poder.

En sintonía con lo anterior, en una investigación realizada por los autores con una muestra de 1057 trabajadores del conocimiento se puso de manifiesto

que, efectivamente, una de las variables que más influyen para que las personas compartan conocimiento es una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Adicionalmente hallamos que a mayor claridad estratégica en los trabajadores, es decir, a mayor entendimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, las personas comparten más conocimiento. También encontramos que los procesos de capacitación contribuyen a que quienes participan de ellos compartan conocimiento. Los procesos de formación basados en diagnósticos de capacitación permiten que las personas cuenten con los conocimientos y el nivel de habilidad para compartir conocimiento de valor.

Existen múltiples herramientas para que los individuos compartan su conocimiento. A modo de ejemplo, una de las más conocidas es la 'comunidad de práctica'. En una comunidad de práctica los trabajadores constituyen tal comunidad a partir de un tema de relevancia organizacional como, por ejemplo, una nueva iniciativa o un problema que difícilmente puede ser resuelto por una sola persona. La comunidad de práctica se caracteriza por la continuidad en las relaciones entre sus miembros, flujo rápido de conocimiento entre ellos, claridad sobre las competencias de cada uno y visión compartida.

Pero compartir conocimiento es algo mucho más complejo de lo que pudiera parecer a primera vista. Y siendo complejo el cómo hacerlo, lo es mucho más el que las personas quieran y estén dispuestas a hacerlo y realmente lo hagan de un modo eficaz. Compartir conocimiento es una acción que requiere gestión y la alta dirección tiene un rol fundamental en su dinámica. Con base en datos obtenidos por los autores se puede establecer que compartir conocimiento implica actuar sobre aspectos tan importantes y resistentes al cambio como las actitudes, las normas subjetivas, el valor percibido del conocimiento, la autoeficacia, la cultura de aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y un soporte organizacional que facilite tiempos y espacios que promuevan los aspectos mencionados y, de modo particular, una cultura de aprendizaje.

Formación específica para el sector bancario puesto que muchos de sus responsables se están enfrentando a su primera gran crisis.

## Los programas de GEC para el sector bancario se centran en la formación específica en respuesta a los grandes retos para el 2011

Aproximadamente un 90% de las personas con responsabilidad en el área comercial de bancos y cajas viven profesionalmente su primera gran crisis y, por lo tanto, carecen de la experiencia necesaria para enfrentarse con garantía de éxito a los retos que plantea el negocio en estos momentos.

A esto hay que sumar las necesidades surgidas por cambios en el modelo comercial, abarcando los segmentos de particulares y de empresas, y las que se presentan a empleados con nuevas funciones debido a reestructuraciones internas y procesos de fusión.

Por todo ello, GEC ha centrado su catálogo para el 2011 en programas de valor que orientados a retos de negocio: mejorar la eficiencia de la gestión comercial; gestionar proactiva y adecuadamente el riesgo para garantizar niveles de solvencia adecuados; y favorecer la captación y retención del pasivo para equilibrar el balance y asegurar la liquidez.

### Los nuevos programas:

**1. La Gestión Proactiva de Riesgos** busca mejorar los indicadores de RORAC, solvencia y aceptación de riesgo de la entidad mediante la adquisición de una metodología proactiva en cuanto a admisión y renovación de riesgos y reestructuración de deuda, basándose sobretodo en la adquisición de compromisos por parte de los gestores. Es un paso más allá respecto a la formación tradicional en riesgos de las entidades.

**2. La Gestión Eficiente de Carteras** pretende mejorar los ratios de eficiencia y consecución de propuestas a la vez

que el margen de explotación. Para ello se trabaja en base a los planes de cuentas y teniendo en cuenta el criterio de tiempo, extrapolando que aproximadamente el 80% de beneficios lo procuran el 20% de clientes.

**3. La Captación y retención de pasivo** en las entidades es imprescindible para mejorar los ratios de liquidez y endeudamiento. Conocer las condiciones en las que se da, prestar atención a ciertos indicadores y desarrollar estrategias que faciliten su consecución se hace imprescindible para llevarlo a cabo de forma racional.

**4. El Liderazgo 2.0** es un nuevo método de prospección, captación y fidelización de clientes que permite mejorar la eficiencia comercial y el tiempo en la toma de decisiones utilizando herramientas web 2.0. Además aporta transparencia e innovación a las entidades, aspectos cada vez más valorados por el cliente (tanto actual como potencial).

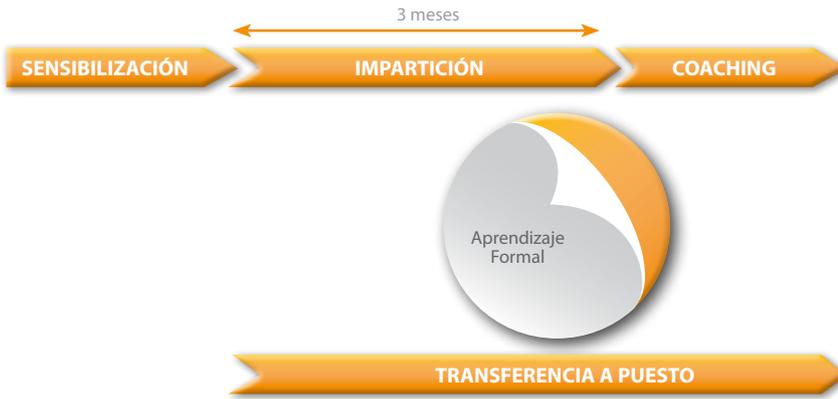
Estos programas son corta duración (3 meses), facilitando la medición de la consecución de objetivos e indicadores rápidamente.

La metodología de los programas de valor se centra en tres fases: la concienciación, la impartición o implantación del modelo de gestión y el Coaching posterior.

La concienciación busca implicar a los alumnos y transmitirles la importancia de esta formación.

En la fase de impartición se trabaja el temario paso a paso y de manera integral. Además el contenido se alinea a la estrategia, los procesos y sistemas de soporte de cada entidad concreta. Partiendo de los objetivos específicos se fomenta el estudio desde una vertiente teórico-práctica a la vez que instaura estrategias y hábitos. La transversalidad del aprendizaje informal asegura la transferencia a puesto y minimiza los esfuerzos, potenciando así su eficiencia.





Finalmente, la implantación o coaching asegura el aprovechamiento de la formación y concluye el proceso de transferencia a puesto de trabajo. La continuidad de esta fase en el tiempo evita la obsolescencia y favorece el enriquecimiento de las dinámicas, especialmente con el soporte del experto que potencia la innovación.

Se articula en todo momento con el equilibrio entre formación presencial y online mediante herramientas de semi-presencialidad, como GECvideo, GECcast (web cast) o GEClive (Aula Síncrona). El

uso de estas herramientas hace compatible la formación y el desempeño de la actividad diaria, facilitando la conciliación entre la vida profesional y personal sin dejar de lado la formación continua.

La dinamización de los programas cuenta con profesionales de alto prestigio que aúnan las vertientes profesional, con más de 20 años de experiencia en el sector y ámbito concreto y académica. El aprovechamiento de las sinergias de los diferentes profesionales permite abarcar las diferentes vertientes que componen la formación: base, técnica, jurídica, etc.

GEC, formado por un equipo humano de más de 100 profesionales multidisciplinares, además de proveer del conocimiento de negocio y de la tecnología necesaria para llevar a cabo los proyectos, aporta la experiencia de más de 15 años liderando el segmento de formación corporativa "on line". Una muestra de ello se pudo constatar en su reciente evento en Madrid, Encuentro de Aprendizaje Informal, en el que clientes del sector como "La Caixa", "Banesto" y "Caixa Penedés" presentaron casos de éxito de la mano de GEC.

La superación con éxito de estos programas por los participantes puede conducir a la acreditación universitaria por parte de la UOC u otras universidades que actualmente se encuentran en convenio con GEC. Este hecho, además de ser un reconocimiento al esfuerzo y dedicación, permite integrar estos programas dentro de un itinerario o plan de carrera más amplio.

... people  
excellence  
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

## Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

[www.peoplexcellence.com](http://www.peoplexcellence.com)

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

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO

## El Sistema Financiero, el Arte Contemporáneo y NOSOTROS (con perdón por las mayúsculas) los profesionales

Paco Segrelles me pidió que organizara una actividad complementaria para nuestras Jornadas Gref, del 25 y 26 de noviembre pasado, que tuviera como objetivos el hacer un paréntesis para “aligerar” la intensidad de la 1ª Jornada y a la vez permitir reforzar el networking entre los asociados participantes.

Se escogió la visita al Museo Reina Sofía (RS), nuestro emblemático museo de Arte Contemporáneo por varios motivos:

- Las fechas de la reunión coincidían con el 20 aniversario de la creación del museo.
- Si somos del Sistema Financiero es importante valorar que “todos tenemos acciones del Reina Sofía”, por tanto es bueno visitar nuestro negocio...
- Es un Museo de Arte Contemporáneo, donde podríamos ver tanto obras figurativas como abstracta, esto nos requerirá que miremos el Arte de las Vanguardias con otra mirada, al igual que nos abrimos a las Nuevas Tecnologías; esto nos exigirá que no seamos sólo espectadores, al igual que en la buena formación.
- Los museos son como los roscones de Reyes, hay que comerlo a trozos, para no atragantarnos y que nos guste repetir, por eso se programó sólo la visita a la 2ª planta, que engloba a los artistas españoles en ese arco de finales del S. XIX y las primeras 4 décadas del XX.

### El Arte y el Sistema financiero no están de espaldas.

A la finalización de la 1ª Jornada, y cuando íbamos al museo bajando de Colón hasta Atocha, vemos lo que los anuncios de promoción de las agencias de viajes de fin de semana denominan SALÓN DEL ARTE, nos encontramos con:

- La Biblioteca Nacional con su exposición homenaje a Miguel Hernández, en la que ha colaborado la Fundación Banco Santander cediendo obras de los artistas contemporáneos del escritor.
- Bajamos por Recoleta y nos encontramos con la Sala de Mapfre, y la exposición “Made in USA. Arte Americano de la Piliips Colección”, de los artistas americanos, de final del S. XIX y primer tercio del XX, pintura desconocida hasta ahora para el gran público.
- Seguimos avanzando y nos encontramos el Mº del Prado con varias exposiciones simultáneas, una sobre el Impresionismo: “Pasión por Renoir” (con el patrocinio del BBVA) y enfrente, en el Mº Thyssen, “Los jardines del Impresionismo”, con el patrocinio de AXA y que conjuntamente organiza Caja Madrid, en su sede de la plaza de las Descalzas (para los que sois de fuera entre Sol y Callao) con entrada libre, pero no en el Prado y Thyssen. Como estamos en crisis es necesario “hacer caja” y un tema fácil y seguro es con el Impresionismo, pintura colorista, agradable, no problemática y que nos relaja frente a las tensiones de la crisis. Ya vemos que el arte no es algo etéreo, sino que pisa la realidad del momento.
- Más adelante Caixa Forum, con un estupendo diálogo entre Dalí y García Lorca.

- Llegaremos al Reina Sofía, iremos a la entrada de Nouvel, y si continuásemos 300 m. más tenemos la Casa Encendida de Caja Madrid, con su novedosa exposición sobre el Arte Efímero, donde lo importante no es el producto final sino el proceso artístico.
- La verdad que ese mano a mano entre el Sistema Financiero y el Arte Contemporáneo se manifiesta en ese llamado Salón del Arte, donde en un agradable paseo de 2,5 km. nos encontramos con el lujo de una de las mayores concentraciones de arte, y “Arte Vivo” de las Exposiciones Temporales.

Como estamos en el ámbito empresarial, durante la visita cultural guiada haremos un hueco para relacionar el mundo cultural con nuestro mundo empresarial y con nuestra percepción de la realidad, es decir, aprovecharemos durante nuestra visita guiada para poner unas “gotas de out-door training”:

RS es un museo transversal, no de autor, y veremos a un artista en 2 momentos: Julio González, donde podremos apreciar su obra figurativa de principios del S. XX y su obra abstracta, y como “maestro” del Picasso en la técnica de la soldadura autógena para la escultura de hierro de los años 30. Vemos como evoluciona, como se adapta a un mundo cambiante, siendo merecedora su obra, de juventud y de madurez, de estar presente en esta 2ª planta del museo RS.



*Campechina sentada de 1920-25 y Mujer sentada de 1935*

El cambio positivo es posible sin renunciar a ningún principio, no el cambio “de seguir al rebaño” o “por miedo”, porque esto no es cambio, es otra cosa.

- Avanzando en la visita podemos apreciar cómo somos capaces de ver una misma realidad que nos rodea con unas ópticas diferentes, y como muestra tenemos: la pintura objetiva pero fría del “Garrote vil” de Ramón Casas, el luminoso “Jardín de Aranjuez” del pintor modernista Santiago Rusiñol, o la pintura negra de Gutiérrez Solana, con la “Visita del obispo”.

# Vida Asociativa

Nuestro mundo empresarial tiene diferentes ópticas, su integración es necesaria, y ahí está una de nuestras funciones como Departamento de Formación. Debemos buscar un equilibrio para centrarnos en la excelencia de nuestros objetivos, y no nos dejemos contaminar por “cantos de sirena” o por “los pesimistas” (que abundan y más ahora), en estos momentos de cambios profundos en el Sistema Financiero.

■ Ante Miro, nos fascina porque su universo pictórico es colorista y cómo rompe con las formas, pero al fijarnos en la fecha de algunas de sus obras (1938), realizadas en el exilio francés, nos lleva a la reflexión de que está pasando malos momentos anímicos y económicos por la prolongación de una “Guerra Incivil” en España, pinta sin exteriorizar esas dificultades, mantiene su profesionalidad. La “procesión irá por dentro” pero no debemos amargar a los demás con nuestras inquietudes, aspiraciones,... en el ámbito profesional y en nuestro círculo personal más cercano.



■ Finalizamos la visita con Picasso, le hemos visto en su primera época en la “Mujer en azul”, que será restaurado próximamente por la Fundación del Bank of América (entre 10 obras elegidas a nivel mundial, otra colaboración entre Sistema Financiero y Arte) y, por último, la fuerza del “Guernica”, ese icono de la Paz que nos envuelve y que está por encima de un hecho cruel, y donde el cuadro tiene diversos matices en su lectura, como las turbulencias financiero- económicas que estamos viviendo. En un mes realizó 45 bocetos, y en su otra gran obra maestra, en el MoMA de Nueva York, “Las Señoritas de Avignon”, realizó 800 dibujos, bocetos... Picasso siempre decía que “tenía la suerte de que cuando le llegaba la inspiración siempre le encontraba trabajando”. Ante las turbulencias de fusiones fría, calientes y demás opciones, no bajemos la guardia, que nuestro buen hacer siempre será nuestra mejor tarjeta de visita, y si después de todo, las cosas no salen como queremos, tenemos la receta de nuestra compañera Rosa: “conjuguar el verbo egoistar”.

Por último, no olvidamos la estupenda visita artística guiada que realizaron Miriam y Javier, de Bárbola, como los buenos formadores hicieron fácil lo que es complejo, y seguro que más de uno se acercará al Arte Contemporáneo con otra mirada.

**Manuel Haro**

## Nuestra “F de Oro” al CUNEF



La Junta Directiva del Gref (Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras), de 15 de noviembre 2010, ACUERDA por unanimidad conceder el distintivo la **F DE ORO** de la asociación al **CUNEF**, por los siguientes motivos:

### 1. Por su larga y exitosa trayectoria:

CUNEF nació hace 37 años, bajo iniciativa del Consejo Superior Bancario, iniciativa que ha continuado la Asociación Española de Banca (AEB), como centro adscrito a la Universidad Complutense de Madrid con el objetivo primordial de: contribuir a través de la formación y la investigación universitarias a formar y capacitar a los profesionales que liderarán los desafíos directivos a los que se enfrenta el entorno empresarial, institucional, y financiero.

### 2. Por la labor formativa realizada para los profesionales del sector financiero y para los que aspiran a su incorporación:

Hoy los 5.000 antiguos alumnos de CUNEF han refrendado dicho compromiso. Sus éxitos profesionales, algunos de ellos presente en esta sala, representan uno de los principales activos de la trayectoria académica e institucional de CUNEF.

A lo largo de los años CUNEF se ha distinguido por la excelencia de su profesorado, por la alta especialización de sus programas docentes de grado y postgrado y por su enfoque, eminentemente profesional, de la docencia e investigación universitarias.

### 3. Por las buenas relaciones mantenidas a lo largo de los años entre CUNEF y los diferentes Departamentos de Formación de las Entidades Financieras:

CUNEF ha sido un referente en la programación de las diferentes actividades formativas y de desarrollo profesional, abriendo espacios para la Formación de calidad y para la promoción profesional de sus alumnos. CUNEF es un centro de formación altamente especializado y focalizado en el mundo de la dirección de empresas, las finanzas y los mercados e instrumentos financieros.

**Por todos estos motivos, estimamos que CUNEF es merecedor de nuestra F DE ORO que entregamos a su Director, D. Álvaro Cuervo en este acto.**

25 de Noviembre 2010

**LA JUNTA DIRECTIVA**

# Unos se van...

- **César Emilio Sánchez**, de BARCLAYS por traslado a otro departamento.
- **María Camino** y **Boris Mosquera** de Caixa Galicia, consecuencia de la fusión con Caixa Nova pasan a los Departamentos de Estrategia y RR.HH., respectivamente.
- **Miguel Ángel de las Casas** de Caja España, debido a la fusión con Caja Duero pasa al Departamento de Métodos.
- **Ángel Lozano** y **Fernando Encabo** de Caja Guadalajara: Debido a la fusión con CajaSol, el primero sigue en el Departamento de Formación de la caja andaluza, mientras que Fernando se ha prejubilado el 31 de diciembre.
- En el área catalana, por lo procesos de fusión **Albert Sureda** y **Miquel Lombart** de Caixa Tarragona; **Betlem Muñoz** de Caixa Manresa; y **Antonio Rodríguez** de Caixa Terrassa, han pasado a diferentes secciones dentro del Departamento de RR.HH.

*Gracias a todos su colaboración, que sin duda ha contribuido a enriquecer al GREF. Les recordaremos con cariño y siempre estaremos a su disposición.*

## Javier Remón Domingo

Graduado Social por la Universidad de Zaragoza y P.M.D. de Esade, su trayectoria profesional está totalmente ligada al sector bancario y a **Caja Rural de Teruel** concretamente. Desde 1995 ha desempeñado diversos cargos en Red de oficinas, hasta que en 2005 es nombrado **Responsable del Área de Personas** de la Entidad, donde gestiona todos los temas de RRHH (administración, selección, y sobre todo Formación y Desarrollo) y también los temas de Socios de la Entidad.

## Juan Manuel Sotelo Santiago

Perito y Profesor Mercantil por la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de Barcelona y Titulado por la Universidad de Económicas de Barcelona, inicia su trayectoria profesional en 1970, hasta que en 2007 es nombrado **Responsable de Formación Seguros, Financieros - Red comercial y Responsable de Red Expertos Hipotecarios en el BANCO MEDIOLANUM.**

# ...y otros vienen



## Ignacio de la Vega

### Director de Formación Corporativa de BBVA

Licenciado en Derecho y Master en Relaciones Internacionales por The Fletcher School of Law and Diplomacy, el nuevo director de Formación Corporativa del Grupo BBVA proviene del IE Business School, a la ha estado ligado durante 20 años con responsabilidades en Relaciones Internacionales, Comunicación, Desarrollo Estratégico y con la fundación del Centro Internacional de Gestión Emprendedora. Anteriormente, Ignacio de la Vega, fue CEO del Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE) y miembro del Comité de Dirección de IFEMA.

Además, impartió clases en países de América, Europa y Asia, en colaboración con prestigiosas universidades y escuelas de negocio, y actuó en diversos proyectos innovadores como inversor, asesor y consejero. Ignacio de la Vega es Chairman del Global Entrepreneurship Monitor, GEM.



## Eulogio Saez Portilla

### Jefe de Formación de CAJA VITAL KUTXA

En 1978 inicié mi andadura como responsable de oficina urbana pasando a director unos tres años más tarde. En 1990 nace CAJA VITAL, donde continúo con mis funciones de dirección de oficina hasta febrero de 2009 en el que comencé una nueva etapa profesional en el Departamento de Formación del que asumí la jefatura en junio del 2010.



## Magdalena Herrero Lluch

Licenciada en Derecho 1984-1989 C.E.U. San Pablo, Universidad Complutense de Madrid.

En 2004 se incorpora a **BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, Sdad. Holding de Mercados y Sistemas Financieros** y en la actualidad es **Responsable del Departamento de Formación, Selección y Desarrollo** desempeñando funciones relativas a la formación interna y externa de empleados así como funciones de selección interna y externa, y desarrollo de personas dentro del grupo BME.



## Marta Padrós i Gular

Licenciada en Psicología por la Universidad de Barcelona y Master en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones. En 2005 es nombrada **Directora del Departamento Desarrollo Humano de CAIXA GIRONA**, siendo responsable de las áreas de Selección, Formación, Desarrollo y Gestión de Personas. En sus funciones está la creación/desarrollo del departamento estableciendo políticas y procesos alineados con el plan estratégico gestionando de forma integral los recursos humanos, la implantación de un nuevo sistema de información de recursos humanos y la detección de necesidades formativas, diseño y gestión de planes formativos.



## José Miguel Arener Agustín

Diplomado en Relaciones Laborales por la Universidad de Teruel, Máster en Dirección de RR.HH. Se incorpora en 2005 al

Departamento de RR.HH. de la Caja Rural de Teruel, pasando en 2008 a desarrollar su labor en la Caja Rural de Valencia. Desde 2010 es **Responsable de la sección de Formación y Desarrollo del Grupo CRM (Cajas Rurales del Mediterráneo)**



## Ignacio Pla Vidal

### Responsable del nuevo servicio de Formación en Materia de Seguros que ASNEF proporciona a sus asociados.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, ha ejercido como abogado asesorando a empresas en el ámbito mercantil y laboral en Barcelona. En el año 2000 se traslada a Madrid donde ha venido desarrollando su labor como Director de la Asesoría Jurídica de la Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito (ASNEF) y de la Asociación Española de Factoring (AEF) hasta junio de 2005, momento a partir del cual es nombrado **Vicesecretario General de ASNEF.**

# Relaciones Internacionales



## QUADULTRAINERS

### Hacia una posible certificación europea para los formadores de adultos

**Luis Díaz Marcos**

Participante en el Advisory Board del proyecto Quadultrainers en representación del GREF.

A lo largo de los últimos meses he tenido ocasión de participar, en representación del GREF y sustituyendo a Liseta Modino, en el Consejo Asesor del proyecto europeo Quadultrainers. Dicho proyecto, liderado por EBTN (European Banking Training Network, <http://www.ebtn.eu/index2.html>) persigue la conceptualización, estructuración y estandarización a nivel europeo de dos perfiles profesionales claramente relacionados con la actividad diaria de los miembros del GREF:

- > **El formador experto de profesionales en activo (Expert Adult Trainer –EAT)**
- > **El responsable/director de formación corporativo (Adult Learning Professional-ALP)**

El proyecto **Quadultrainers** del que podéis obtener información detallada en <http://www.quadultrainers.eu/index.asp>, persigue los siguientes objetivos:

- Movilizar a las asociaciones profesionales para recopilar sus diferentes visiones al respecto del existente esquema de certificaciones y cualificaciones presentes en el sector financiero. Para así poder llegar a definir un entorno europeo común de certificación/es profesional/es para el sector financiero.
- Desarrollar, a través de un proceso de diálogo abierto entre multitud de grupos de interés y expertos referentes, una definición europea del ámbito profesional y del perfil competencial, para los perfiles anteriormente señalados, desde la perspectiva del marco europeo de cualificación profesional ("European Qualification Framework")
- Proponer un entorno de cooperación entre las asociaciones nacionales e internacionales y el entorno institucional que permita el desarrollo de los procesos de certificación para los perfiles EAT y ALP.
- Analizar la idoneidad del establecimiento de un sistema de coordinación técnica que permita garantizar el sistema de

certificación europeo de formadores, con especial foco en el perfil EAT y para diversos sectores industriales (sector financiero, administración pública, ámbito industrial,...)

Como consecuencia del trabajo de las instituciones que han participado en el proyecto se ha definido un mapa competencial, preciso y detallado, para ambos perfiles profesionales y un modelo de evaluación (assessment model) tendente al establecimiento de un procedimiento estándar que permitirá en el futuro la estandarización de un sistema de certificación profesional europeo.

Pero, ¿cuáles son los grandes retos y los posibles obstáculos a los que se enfrenta el proyecto quadultrainers?

- Por un lado, es necesario identificar si existe o no la necesidad de certificar a nivel europeo la competencia profesional de los formadores de adultos (EAT) para así poder contribuir a mejorar la calidad, la transparencia y quizás la movilidad del mercado de la formación dentro del marco de la Unión Europea.
- Por otro lado, parece determinante, para que el proyecto pueda alcanzar la fase de implementación, esto es, que en Europa se certifique la capacidad pedagógica de los formadores. Parece determinante, digo, que se defina claramente qué vamos a medir, cómo lo vamos a medir y quién lo va a medir. Como ya habrás podido imaginar no se trata de acreditar conocimientos sino de certificar competencias pedagógicas y docentes relacionadas con la transmisión del conocimiento, la capacidad de comunicación, la generación de entusiasmos,...entre los participantes en un programa formativo.

El proyecto resulta ambicioso y retador, implica la coordinación de visiones diversas, y, sobre todo, permitirá, si es que finalmente acaba implantándose, profesionalizar la figura del formador a la vez que asegurar un mínimo estándar de calidad que, sin lugar a dudas, a todos nos podría ser de utilidad. Murallas más altas han caído, sin ir más lejos, ¿quién podía augurar hace unos años que las universidades europeas serían capaces de establecer un marco común de cómo entender y certificar el proceso de formación universitaria?

Aprovechamos la oportunidad para, una vez más, agradecer a nuestro buen amigo Luis Díaz Marcos, Director de Postgrado y de Comunicación y Promoción Institucional del CUNEF, el gesto generoso de representar al GREF en la esfera internacional, debido a la imposibilidad de que lo hiciera Liseta Modino, Responsable del área en la Junta Directiva.

Muchas gracias, Luis.

# Publicaciones



## OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Enero 2011.

Comenzamos por destacar su editorial. Su Directora **Maite Sáenz**, bajo el título **“Valores edificantes para un 2011 por construir”** dice entre otras cosas: “Pensemos por un momento en esas convicciones que nos hace posicionarnos de una determinada manera ante la realidad que nos rodea y ante situaciones, circunstancias y hechos que ella nos reporta. ¿Qué nos hace ser fieles? Simplemente el hecho de que nos las creemos. Así de simple. (...) ¿Y cómo llegamos a definir esos valores de cabecera? Pues con una mezcla del aprendizaje y de las vivencias personales que nos acompañan desde que nacemos. (...) ¿Qué pasaría si definiéramos entre todos los valores corporativos que queremos vivir y sentir, si los compartiéramos y aprendiéramos a demostrarlos con conductas determinadas?. Que obtendríamos muchos resultados positivos.

**“La importancia de la tutoría”** de **Óscar Dalmau**. (Oscar nos ha comunicado que ha dejado IL3. En este momento desconocemos su nueva empresa). El acompañamiento es una figura clave en los procesos de enseñanza-aprendizaje a partir de un entorno virtual. No es un transmisor de conocimientos sino un facilitador del aprendizaje y del desarrollo del participante.



## TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST. Nº 80. SEP. 2010.

**“Desarrollo en las organizaciones: el reto de un nuevo paradigma”**, por **Rafael Fernández Qundez, Clemente Morales y Joaquín Sánchez del Pozo**.

¿Hemos llegado al final de un ciclo en el modelo de gestionar el desarrollo de las organizaciones? Hace tiempo que se viene anticipando una crisis en los modelos de competencias, en el propio diseño de los planes de formación...Y es que tanto su contribución a la realidad como su repercusión en los clientes finales son cuestionadas más que nunca. (...) Un cambio de modelo debería involucrar a tres dimensiones: una dimensión conductual (tipo de habilidad), una dimensión personal (las variables cognitivas) y una dimensión situacional (el contexto ambiental), las cuales se trabajarían en paralelo para encontrar la estrategia más adecuada para cada persona. (...)Las microcompetencias en la base del nuevo modelo. La competencia es explicativa, pero la microcompetencia es aplicativa, pues la clave está en que dichas microcompetencias son situacionales, es decir, reflejan situaciones concretas con las que el profesional se encuentra cada día.



## CAPITAL HUMANO Nº 250. ENERO 2011

Celebramos con Capital Humano, especialmente con su Director José Antonio Carazo y su equipo, que la revista haya alcanzado el nº 250. ¡Enhorabuena! Y lo cierto es que para celebrarlo nos han regalado un excelente número con colaboraciones del máximo nivel. Hay artículos de grandes profesionales y además amigos: Pilar Jericó, José Manuel Casado, Javier Fernández Aguado, José Aguilar, Francesc Fábregas, Rafael González Alonso, Juan Carlos Alcaide, Lourdes Molinero, Alfonso Jiménez entre otros.

# Revistas



**EXECUTIVE EXCELLENCE. Edición española. Nº 76.**  
**“Santander, la cultura del éxito”. Entrevista con Juan Manuel Cendoya, del Comité de Dirección del Banco y del Consejo de Administración de UNIVERSIA.** “Estamos muy unidos a la Universidad . Creemos que es la clave para sembrar para el futuro y para la sociedad”.

**Dirigir y abrirse al mundo. III Encuentro de Directivos CEDE. El trabajo recoge una selección del discurso de su Presidente, Isidro Fainé.** No nos esperan tiempos fáciles. LO sabemos. Pero sabremos adaptarnos a ellos y sabremos cambiar nuestra forma de gestionar. Podemos y debemos hacerlo. Va en ello mucho de lo que en definitiva es nuestra última razón de ser: ser capaces de construir un futuro mejor para las siguientes generaciones”.

**“Los propios alumnos han hecho valioso los títulos de ESIC”. Entrevista con Simón Reyes.** “Concebimos el marketing como una forma de entender la empresa de cara al mercado y a los clientes”. Un consejo para los jóvenes: “Cultiva al máximo la curiosidad”.

**“Toyota: cuando la innovación y ecología se dan la mano”.** A la búsqueda del coche ecológico.



**APD. Nº 259. DICIEMBRE 2010.**  
**Los caminos de la reactivación. I Convención Nacional de Directivos. Panel I: Las grandes tendencias que YA están cambiando el mundo:**

“Tenemos obligación de aceptar que para superar las situaciones difíciles el factor psicológico es tan esencial como las medidas técnicas”. Antonio Garrigues.  
 “Por los errores cometidos en el pasado, ahora hay que recuperar la confianza de los clientes con transparencia, ética y sencillez”. Juan Asúa, Director de BBVA España y Portugal.

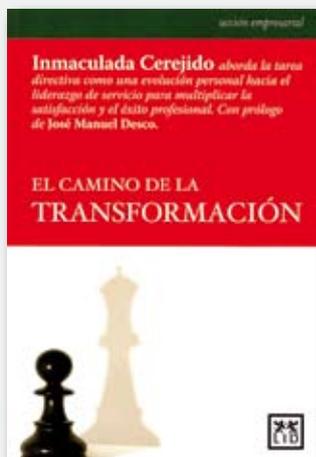
**Panel II.- Las grandes tendencias que YA están cambiando las empresas.**  
 “La mezcla de la globalización y la tecnología podrá resultar una amenaza o una oportunidad , dependiendo de cómo se aborde”. Vicente Moreno Presidente y Consejero Delegado de Accenture.  
 “Los directivos deben liderar a través de las convicción de sus ideas y del grado de conexión con las personas que dirige”. Francisco Román Presidente Ejecutivo de Vodafone.

**Panel III. Los grandes retos de competitividad de la empresa española.**  
 “Hay que regresa a la banca tradicional, donde la confianza y el conocimiento del cliente serán claves”. José María Arias , Presidente del Banco Pastor.



**HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW Nº 193. SEP. 2010.**  
**HENRY MINTZBERG:** “Si queremos que las personas sean capaces de gestionar y liderar eficazmente, necesitamos un enfoque de formación diferente”. “Para contar con verdaderos líderes, hay que ir más allá de la formación convencional; se debe fomentar el compromiso: con el trabajo, por supuesto, pero también con la organización como y con la sociedad” comunidad

# Publicaciones



## EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN por Inmaculada Cerejido. Editorial LID.

En torno a un relato sencillo, que ha podido darse en la carrera de cualquier profesional, Inmaculada monta un itinerario que aprovecha para, de manera paralela, caminar junto al protagonista acompañándolo, e ir colocando muy acertadas reflexiones según el momento y las circunstancias. Sus reflexiones llenas de comprensión y sensatez, abren caminos, empujan, si procede, a la rectificación, y animan a esforzarse por conseguir el equilibrio personal y profesional. Y siempre con una proyección positiva hacia el otro, hacia los demás.

De acuerdo con su título, su lectura nos hace recorrer el camino, insisto porque es muy gráfico el término, acompañando a Andrés, el protagonista, directivo de empresa, de la mano de Marina, su coach, un camino que nos conduce nada más y nada menos que a un cambio profundo, a una auténtica transformación. Y ello de forma pausada, de tal manera que es fácil ir percibiendo el proceso de cambio.

El punto de partida, a mi juicio, está en lo que ella llama "los cuatro tránsitos" de los que me hice eco en el boletín Noticias del GREF el 21-11-2010: del egocentrismo al servicio; del egoísmo a la generosidad; del miedo a la confianza y de la seducción a la conquista. Punto de partida que es todo un programa de vida que se irá desgranando a lo largo del camino. Y en nuestro caminar nos encontraremos con

indicadores claros, sugerentes, estimulantes, sin límite de velocidad (excepto uno, aquel que la autora nos invita a frenar la lengua, página 122), que nos conducirán a una meta de resultados muy positivos.

A medida que avanzamos vamos descubriendo enseñanzas muy valiosas: liderar se hace con los cinco sentidos (mirar, escuchar, percibir el olor, el tacto y el gusto); la percepción es participación (en función de lo que percibo respondo, y mi respuesta alimenta lo que sucede transformándolo); el equipo necesita de unos requisitos para mantenerse vivo (ser efectivo, coherente, tener las adecuada dimensión, haciendo de las reuniones espacios de crecimiento). Para dirigir no basta con marcar la dirección, hay que ofrecer una visión de futuro materializada en un proyecto atractivo y bien transmitido. En la evolución de ese proyecto habrá que evaluar, aceptar y reconocer las aportaciones y hacerlo con esmero y en el momento oportuno.

En un momento determinado nos dice: "El nivel de competencias y conocimientos que tienen los miembros del equipo determinan lo excepcional del mismo, por ello es importante revisar las competencias que requiere cada tarea de cada persona para elaborar un plan de formación que aumente el nivel de excelencia".

Y ya en el umbral de la transformación, la autora nos hace una preciosa descripción del papel de Marina como coach, para a continuación hacer otro precioso canto al silencio que sintetizo en la siguiente frase: "el silencio lleva a la reflexión y la reflexión a la claridad. La claridad a la serenidad y la serenidad al éxito." Y ya situada en lo profundo del directivo, entra a analizar la madurez y su relación con los valores, el

liderazgo, con testimonios personales, y la evaluación, "fijándonos en los puntos fuertes que nos llevarán al crecimiento".

Y después de afirmar que "la tarea del líder inspirador es conectar, nutrir e integrar al equipo", y de distinguir poder y autoridad, se adentra en el liderazgo ético y de servicio, y afirma "el equilibrio personal es como un catalizador de lo que nos rodea, pues tiende a equilibrar aquello que toca o mira", y añade un rasgo muy importante: "el liderazgo ético implica fundamentalmente la no instrumentalización del que se dirige".

Y con esto llegamos a la meta, a la transformación vital: "Lo mínimo que puede hacer un líder por su equipo es no desmotivarlo". "El juicio constante, la invasión de la intimidad, la sospecha y el desinterés por el otro son los, elementos más comunes en las relaciones desmotivadoras". Por contra, dice más adelante, "La responsabilidad del líder es manejar sus propios sentimientos y los del equipo". "Las emociones tienen un efecto exponencial en el rendimiento. Por ello es necesario que el líder identifique y gestione el estado emocional de su equipo". Y cierra el capítulo dedicándolo a "el verdadero camino hacia la sabiduría". En este punto, partiendo de la preciosa frase de la Madre Teresa de Calcuta "El amor no puede permanecer en sí mismo, no tiene sentido. El amor tiene que ponerse en acción", Inmaculada nos dice: "Desde este modo de vivir, la tarea del liderazgo resulta una auténtica oportunidad para mostrarse y enseñar a otros nuestra herramienta para lograr la satisfacción, a través de ofrecer lo mejor de nosotros para que otros obtengan lo mejor de si mismos".

PACO SEGRELLES

## OTROS LIBROS CUYA LECTURA TAMBIÉN RECOMENDAMOS:

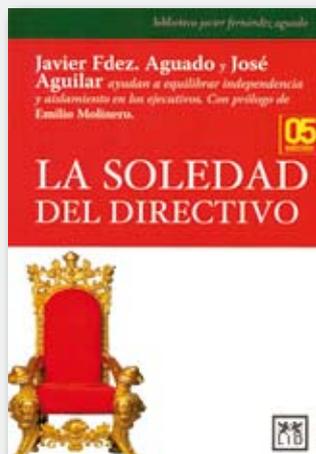


### **“Las universidades corporativas. La implantación de la estrategia.”**

**Edita OVERLAP.**

Esta publicación es fruto de una profunda labor de investigación en el campo de las Universidades corporativas realizadas por el equipo de I+D+i de Overlap, así como de la experiencia derivada en la participación de proyectos desarrollados por las empresas de más acusado perfil innovador.

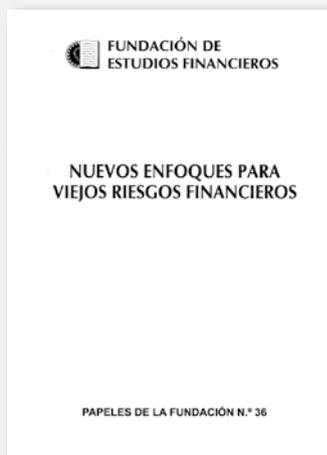
En él encontramos trabajos de compañeros como **Luis Sánchez Navarrete** que escribe sobre “El e-learning en BBVA, una experiencia de éxito”; **Alfredo Fraile**: “Comunicación en el área de Formación y Desarrollo de Banesto”; **Carlos Esteban**: “La red de facilitadores en Zurich”, HSBC de Méjico. Y otras colaboraciones de conocidas entidades, como Unión Fenosa, ahora con el añadido de Gas Natural: La Universidad Corporativa: enseñar y aprender desde la experiencia”. Telefónica, Heineken, Vodafone, Volvo, YPF y British American Tobacco.



### **“La soledad del directivo”**

**por Javier Fernández Aguado y José Aguilar, quienes ayudan a equilibrar independencia y aislamiento en los ejecutivos. Ed. Lid Editorial.**

Muchos directivos se quejan de que sienten soledad en su vida, pero deberían ser capaces de distinguir entre una soledad razonable y la que provocan con comportamientos erróneos o la que les aleja de los demás.



### **“Nuevos enfoques para viejos riesgos financieros”**

**realizado por un amplio equipo de colaboradores encabezado por su Director, Alberto Moro Suarez, Vicepresidente IEAF, y Consejero Delegado de Solventis.**

Es su objetivo revisar aspectos críticos en la gestión de riesgos financieros, tanto de activos como de entidades y establecer conclusiones y recomendaciones útiles, no sólo para entidades financieras sino también para corporaciones y entes reguladores o supervisores, en todos los aspectos de la gestión del riesgo.

**APORTAMOS  
VALOR  
INNOVANDO**

## **Soluciones integrales para Empresas e Instituciones**

Proyectos de formación a medida  
Programas de desarrollo competencial  
Diseño y reconocimiento de itinerarios formativos  
Elaboración de materiales para la formación on-line  
Creación de comunidades virtuales de aprendizaje  
Consultoría de procesos de formación  
Gestión del conocimiento en las organizaciones  
Innovación tecnológica y metodológica



**SOLUCIONES CORPORATIVAS**

**[www.il3.ub.edu](http://www.il3.ub.edu)**



UNIVERSITAT DE BARCELONA



**IL3**

Institute for LifeLong Learning  
Institut de Formació Contínua  
Instituto de Formación Continua  
Universitat de Barcelona

Ciutat de Granada, 131  
08018 Barcelona  
Tel. 93 403 76 42  
[corporativa.il3@ub.edu](mailto:corporativa.il3@ub.edu)