



SUMARIO

- Editorial
- Discurso de Apertura:
Lluís Soldevilla
- Presentación Mesa Redonda
Innovación: Emilio del Águila
- Proyecto Valor
- Coaching Interno - Coaching
Externo
- El Programa de Mentoring
- Presentación Mesa Redonda
Compromiso: Francesc Giralt
- Medir el Compromiso
- Generando Compromiso Global
- Employer Branding
- Misión y Visión del Santander

COLABORACIONES ESPECIALES:

- La Imprescindible cualificación
del Asesor Financiero
- Escuela FEF
- Fans no Clientes
- Reforma de la Formación
Profesional para el Empleo

VIDA ASOCIATIVA

- Reseña de las jornadas
- Conclusiones de la encuesta de
los Ratios de Formación 2014
- Unos se van y otros vienen

PUBLICACIONES

EDICIÓN GREF

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Ulises Comunicación

EDITORIAL

Por Paco Segrelles
Presidente

La Innovación y el Compromiso. Factores de crecimiento personal y de la organización.

La baja rentabilidad con los bajos tipos de interés y los elevados costes del capital, consecuencia de la nueva regulación, presionan a las entidades de nuestros respectivos sectores (bancario y asegurador), a la concentración y a la búsqueda de recursos intentando captar o incrementar ingresos a través de comisiones, préstamos, créditos, fusiones o adquisiciones, y reduciendo gastos, por ejemplo digitalizando procesos o prejubilando. Todo ello con el cliente como objetivo prioritario. Pensemos que **hemos pasado de una política centrada en el producto a otra centrada en el cliente**. Fortalecimiento económico y atención al cliente sintetizan en ambos sectores los objetivos del momento.

Ahora bien, estos fines sin un factor humano motivado y entusiasta es imposible conseguirlos. **En nuestras XXI Jornadas de Estudio, celebradas bajo el patrocinio del Banco Sabadell en sus instalaciones de Sant Cugat, primero, y en Barcelona-Diagonal, después, en las que en sendas Mesas Redondas, se habló por compañeros tanto del sector bancario como asegurador, de experiencias vividas sobre Innovación y Compromiso.**

En cuanto a la Innovación, si la asociamos al principio que debe inspirar constantemente la gestión de las personas que es, a nuestro juicio, la "individualización", nos conducirá a dos herramientas llamadas a enriquecer el puesto de trabajo del Responsable de Formación y Desarrollo, nos estamos refiriendo al Coaching y al Mentoring. Su aplicación es tanto como hacer realidad la tarea de orientar, sugerir, cuestionar, transformar lenta y eficazmente los comportamientos de las personas, en el primero. Y transferir la experiencia, valores, sistemas y

procesos, en definitiva, la cultura, en el segundo. Por ello nos parece un acierto la campaña que -según hemos leído en RRHHpress- está llevando a cabo LinkedIn, al invitar a reconocer públicamente la figura del mentor que uno haya podido tener en su carrera profesional.

Y todo ello compartido con los directivos, jefes directos de los compañeros que queremos sean formados. Así lo he manifestado recientemente en una entrevista realizada por Adecco y colgada en nuestra web. A mi juicio, la gestión del cambio que estamos viviendo debe estar, sobre todo, en manos de los directivos. La labor de formar no es exclusiva del Departamento de Formación, sino que es una tarea compartida. Son los propios directivos los llamados a ejercer la tarea formativa, con su labor constante, callada y a veces no suficientemente reconocida. La formación, en 2015, debe ser una formación individualizada, personalizada, en la que el jefe, de la mano del experto en didáctica, en pedagogía o en psicología, irá sugiriendo al formando lo que en cada momento necesita. El peso del "desarrollo" se incrementa día a día en el proceso de formación.

Y por otro lado el Compromiso, cuyo primer estadio es el compromiso con uno mismo. Te confieso, querido lector, que para mí ha sido el compromiso más fuerte, más vinculante, el que vence las mayores dificultades. Y eso ¿por qué? Sencillamente porque uno se siente comprometido con la vida misma. Le ha encontrado un sentido, generalmente el de servicio a los demás, y quiere hacerlo realidad. Le seguiría el compromiso con la entidad, el sentido de pertenencia, sentir el orgullo de trabajar en una empresa que aporta unos servicios que enriquece a su entorno más inmediato y a la sociedad en la



Afi Escuela
de Finanzas



NUEVO CAMPUS

EN MADRID

c/ Marqués de Villamejor, 5

28006 Madrid

Telf.: 915 200 150 / 180

PRÓXIMAS CERTIFICACIONES

FRM (Financial Risk Manager) otorgada por GARP
CFA (Chartered Financial Analyst) otorgada por CFA Institute
CAIA (Chartered Alternative Investment Analyst)
DAF (Diploma de Agente Financiero) otorgada por EFPA España
EFA (European Financial Advisor) otorgada por EFPA España
EFP (European Financial Planner) otorgada por EFPA España

PRÓXIMOS PROGRAMAS EXPERTO

Banca Privada
Dirección Financiera
Planificación y Control de Gestión en Banca

efa@afi.es
www.efa.afi.es



que está incardinada. Es lo que en mi tierra valenciana y en Cataluña, llamamos sentir la "samarreta", la camisa. Y que en puestos como el nuestro nos empuja a crear, juntamente con el equipo directivo, el clima adecuado que permita hacer realidad ese sentimiento.

Ahora bien, lo decía en el momento de la clausura, no nos olvidemos que el compromiso es mutuo. Está bien que se estimule el sentido de pertenencia, pero tengamos en cuenta que, de su lado la Dirección de la empresa debe corresponder cumpliendo sus compromisos y reconociendo los resultados.

Y una consideración final: innovar y comprometerse, pero ¿para quién? Y aquí vuelve a aparecer el personaje anunciado al principio, el cliente. Él es el destinatario último de términos como estrategia, consistencia, creatividad, intuición, pasión, entusiasmo, constancia, satisfacción incluso más allá de lo esperado. Seguro que así recuperaremos su confianza.

No me es posible cerrar este Editorial sin destacar un doble homenaje llevado a cabo en la inauguración de las Jornadas: por una parte el tributado al Banco Sabadell, merecedor de nuestro máximo galardón, "La F de Oro" 2015, por su labor formativa. Y a nuestro antiguo compañero del banco, fundador del GREF, y actualmente alto directivo, **Adrià Galián**, que contribuyó poderosamente a la consolidación de la asociación. A ambos, institución y compañero, nuestra felicitación y nuestro agradecimiento.

Por último, agradecer al Banco Sabadell su patrocinio, a los Profesores **Lluís Soldevila** y **Rubén Llop**, ponentes en la apertura y clausura respectivamente, su participación; a los compañeros y consultores que les han acompañado por aportarnos su experiencia y bien hacer; a quienes habéis podido asistir y a los que queriendo no han podido, a los que dedicamos un recuerdo, igualmente nuestro agradecimiento. Afortunadamente las Jornadas resultaron un éxito de asistencia y de participación.

Paco Segrelles. Presidente.

XXI

Éxito se escribe con A

Éxito. Me gusta empezar mis sesiones preguntando a los asistentes sobre esta palabra que me maravilla, y que no siempre cae simpática. Su elección es totalmente deliberada, consciente de que a menudo la asociamos a fama, dinero o poder. Nada más lejos de la realidad. Mejor dicho, de tu realidad. Y debo añadir quizás. Y es que invito a todos los lectores a crear su propia definición de éxito, que será única y totalmente subjetiva. Será también temporal, pues el éxito, nuestra definición de éxito, variará con los años. Todos, sin excepción, buscamos el éxito. Cada uno lo hará cumpliendo su definición, particular y ligada a su momento presente.

Si tenemos ya una buena definición, podemos hacer dos cosas. La primera es esperar a que el universo nos lo facilite. Una derivada de esta sería pensar que poco tengo yo que hacer, pues a cada uno la vida le ha dado unos dados. La segunda, y sin duda la más efectiva, es entender que **el éxito es un tema de probabilidades.** Y si bien es cierto que se asemeja a la afirmación de los dados, también lo es que la manera de jugarlos

Jornadas de Estudio



Por Lluís Soldevila
Banco Sabadell

depende única y exclusivamente de nosotros. Te invito a un experimento. ¿Recuerdas a ese compañero torpe de la escuela? ¿A ese que siempre le pasaban todas las cosas malas? Llamémosle sujeto A. ¿Y al niño al que todo le salía bien? A ese guapo, educado y coleccionista de sobresaliente, al que siempre las mamás te ponían al lado a ver si algo se te pegaba por ósmosis (este era un acto extremadamente inconsciente pues cabía el riesgo de la ósmosis inversa). Llamémosle sujeto B. Yo hablo en masculino pues fui a un colegio donde éramos solo chicos, y recuerdo perfectamente a los dos sujetos, a los que tuve el placer de reencontrar a los pocos meses de cumplir cuarenta años. Si sobrepasas esta edad, sabrás que al cumplirlos nos da un ataque de amistad, y a uno le localizan a través de las redes sociales con la excusa: tenemos que hacer una cena. Yo tuve la mía, y comprobé que el sujeto A había cosechado la misma suerte que durante nuestra etapa escolar, y que el sujeto B también lo había hecho. Ambos, claro está, con resultados opuestos. Piensa en tus sujetos A y B. A estas alturas ya debes tener una sonrisa dibujada en tu cara.

Ante el experimento anterior, surgen sólo dos explicaciones. La primera es que el universo ha seguido enviando al sujeto A problemas, profesores que le suspendían (nótese que estos sujetos emplean la frase me han suspendido pero en cambio usan he aprobado), pareja que no les entendían, empleos que no les valoraban, etc. Contrariamente, al sujeto B le han seguido tendiendo una alfombra roja que le hace la vida realmente fácil. La segunda explicación es que el primero tira los dados de una manera y el segundo de otra. Y lo hacen sostenidamente en el tiempo. Ambas maneras son opuestas como opuestos son los resultados que producen. El sujeto A incrementa, hace que sus probabilidades se incrementen. El sujeto B hace que estas disminuyan.

¿Cómo podemos pues incrementar nuestras probabilidades de éxito, sea cual sea nuestra definición?

El primer paso es profundizar en el **Autoconocimiento**. Aristóteles dijo que conocerse a uno mismo es el principio de toda sabiduría. Los consultores siempre hemos solucionado problemas partiendo de un análisis de la situación actual. Estamos hablando de lo mismo. Saber el punto de partida es crítico para llegar al objetivo y hacerlo de la manera que dice nuestra definición. Para hacerlo podemos copiar a las empresas y trasladar su técnica más potente de este análisis de la situación actual: el DAFO. Creado en la década de los sesenta por Albert Humphrey en la Universidad de Stanford para ayudar a las compañías del índice Fortune 500, identifica cuatro puntos clave como elementos de diagnóstico en todo proceso de mejora: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. **Obseso de las metodologías, pues son para mí la mejor manera de ser eficiente, desarrollé el DAFO Personal®, para guiar a todas aquellas personas que quieran incrementar sus probabilidades de éxito.** No es un ejercicio cómodo ni fácil, pero los resultados son espectaculares. He visto como alumnos de MBA, cansados de hacer DAFOs de proyectos, empresas y escenarios empresariales, hacían por primera vez su DAFO Personal® y alcanzaban niveles superiores de

rendimiento. Y estoy convencido que profesionales mejores componen equipos de alto rendimiento, y estos a su vez, llevan a sus empresas a niveles superiores de resultados. Es importante lo que pasa después de realizar el DAFO Personal®. Hay quien utiliza el resultado para focalizarse en sus puntos débiles y esforzarse en mejorarlos. Otros ponen foco en los puntos fuertes y se apalancan en ellos. Los primeros conseguirán ser una versión mejorada de ellos mismos. Los segundos, la mejor versión de sí mismos. Creo que está claro quien avanza más puntos en este juego de las probabilidades, ¿no es cierto?

Pasemos a la segunda clave del éxito. Y lo haremos con otro ejercicio. Piensa en el mejor jefe que hayas tenido. O en el mejor colaborador. ¿Tienes el nombre? Escribe ahora por favor sus tres características principales. Piensa ahora en el peor (¡me sorprende contemplar en mis sesiones que este nombre viene a la memoria con mayor rapidez!) ¿Lo tienes? Escribe por favor su tres características principales. Analiza las seis características. Estoy seguro de que seis de seis, o quizá cinco de seis, no las enseñamos en las escuelas de negocios. Confío en que el experimento te haya revelado algo que probablemente ya intuías: lo que te hace ser **outstanding** (me encanta este adjetivo inglés que literalmente significa que se sale) no es tu capacidad de realizar algoritmos complicados, tablas dinámicas en Excel o cuadrar una cuenta de resultados. Lo que te hace ser un top performer es tu **Actitud**. ¿Quién no ha oído aquello de que te fichan por lo que sabes y te despiden por cómo eres? De hecho, tu valor como empleado, trasladable a tu valor como madre, esposo o guitarra rítmica de tu grupo de música es calculable. De la misma manera que los consultores calculan el ROI de los proyectos, tu aportas un ROI a tu equipo, a tu empresa.

Te presento la fórmula:

$$\frac{\text{habilidades innatas} + \text{habilidades adquiridas}}{\text{tiempo}} \quad \text{actitud}$$

Vamos a analizar la fórmula. En primer lugar tenemos las Habilidades innatas. Aquello con lo que hemos venido al mundo y que difícilmente podemos cambiar, pero debemos tenerlas identificadas para sacarles el máximo partido (volvemos a ver la importancia del Autoconocimiento). A continuación tenemos algo que suma, lo cual es una buena noticia: las Habilidades adquiridas. Todos los conocimientos y experiencias que hemos adquirido a lo largo de nuestra vida. Ahora viene una división: el tiempo. Y como divide, a mayor tiempo menos valor aportado. Y es que si uno aporta lo mismo pero en la mitad de tiempo, en realidad el valor es mayor. Vivimos en un mundo veloz, y el tiempo es limitado y escaso... Pero atención, aún existe algo más potente que la división o la multiplicación: la potencia. Ponerle un exponente a una fórmula supone disparar su valor. Y lo que eleva nuestra fórmula del valor es la Actitud.

Sólo nos falta la tercera A: la **Acción**. Y es que soy de los que piensa que el éxito es de los que abandonan el asiento del copiloto y se sientan en el asiento del conductor. Hay una frase que no soporto: ya veremos qué pasa. Si quieres que algo pase, no esperes a que pase: ¡haz que pase! Y si el miedo te paraliza, identifica la causa. En la mayoría de casos está asociada con el fracaso, nuestro gran miedo. ¿Me puedes decir cómo se dice fallo inglés? Apúntalo. Ahora lo mismo con fracaso. Apúntalo. Te invito a usar el traductor de Google. Si lo haces comprobarás que no existe la palabra fracaso en inglés. Para la cultura anglosajona, sólo existe el fallo. Abandona la palabra fracaso y falla, falla sin miedo. El gran Michael Jordan dijo **"He fallado más de 9.000 tiros en mi carrera. He perdido casi 300 partidos. 26 veces han confiado en mí para tomar el tiro que ganaba el partido y lo he fallado. He fracasado una y otra vez en mi vida y es por eso que tengo éxito"**.

Para acabar permíteme simplificar. Hay tres tipos de personas en la vida: las que hacen que las cosas pasen, los que miran como las cosas pasa, y los que llegan y preguntan qué ha pasado. Sin duda los que alcanzan el éxito pertenecen al primero.

Mesa Redonda: INNOVACIÓN

PRESENTACIÓN DE LA MESA



Por Emilio del Águila
Responsable de Formación.
Cajamar.

En los últimos años se ha puesto de moda tener un Coach, parece que si NO lo tienes no vas a ser capaz de triunfar y en otros muchos casos no podrás sacar adelante tu trabajo. Yo no estoy de acuerdo con esto, aunque si considero que hay personas que en momentos determinados de su vida profesional necesitan a alguien cerca que les ayude a superar determinados obstáculos dentro de su desarrollo personal.

¿Qué significa ser Coach? Dice **Tom Landry** *“Un Coach es la Persona que Expresa lo que no quieres Oír, que te hace Ver lo que no quieres Ver, para que puedas Ser quien Siempre has Sabido que puedes Ser”* y yo me pregunto, ¿si yo no quiero ser ayudado, un Coach puede hacer algo por mí? Por tanto, me planteo que el Coaching solo sería efectivo en aquellos casos que el Coachee acepta que tiene un problema y recurre a un profesional para que le ayude.

Por otro lado, cuando algo “se pone de moda” muchos se apuntan al carro y entonces el conjunto de esa actividad pierde calidad, y eso es lo que creo que ahora mismo está pasando, que hay una amalgama de cosas que están bajo el paraguas Coaching que realmente no es Coaching.

Me gustaría que me resolvieran algunas preguntas:

- **¿Cuántos tipos de Coaching existen?**
- *El Coaching necesita tiempo para poder ser efectivo, por tanto es caro, con un coste tan alto, ¿a cuántos empleados podemos llegar en nuestras compañías?*
- **¿El Coaching es solo aplicable para puestos directivos?**
- **¿Es efectivo hacer Coaching con personal interno?**
- **¿Es efectivo hacer Coaching grupal?**
- **¿Quizás a veces el Coaching se confunde con el Mentoring?**

Para darnos luz sobre todo lo expuesto contamos con tres ejemplos prácticos que nos resolverán las dudas planteadas y estoy seguro que nos generarán el debate necesario para profundizar en este tema, así que cuento con vuestra colaboración:



El Coaching solo sería efectivo en aquellos casos que el Coachee acepta que tiene un problema y recurre a un profesional para que le ayude.

1ª APORTACIÓN PARA LA MESA REDONDA INNOVACIÓN



Por **Silvia Ciurana**
Caixabank

Proyecto VALOR

El proyecto Valor es un proyecto de desarrollo organizacional que se implanta en cada una de las 14 direcciones territoriales de las que se compone CaixaBank, y que involucra a todas las personas de la territorial, desde el Director o Directora Territorial, máximo/a responsable de la misma, hasta todos los equipos que forman cada una de las oficinas de la red comercial, pasando por todo el equipo directivo de los diferentes segmentos de negocio.

Este proyecto tiene como objetivo principal apoyar a la red comercial para afrontar los retos de negocio y organizativos mejorando la sistemática, la organización, la motivación y la actitud de los empleados, siempre bajo un doble prisma de negocio y personas. Es por esto mismo que el lema del proyecto es "alcanzar los resultados mejorando la forma de trabajar", o lo que es lo mismo, "hacer negocio a través de las personas".

Antecedentes

El proyecto Valor se diseña a petición de la alta dirección de la entidad para dar respuesta a 3 realidades incipientes en CaixaBank:

- 1. Abordar un mercado exigente:** la fuerte competencia y la pérdida de confianza del cliente después de la crisis, hacen que sea necesario seguir trabajando en la mejora de la calidad de nuestro servicio a través de la preparación de los profesionales (certificaciones, formación), diversificación de nuestro portfolio de productos y aumento de la eficiencia en las oficinas de la red comercial.
- 2. Avanzar en el modelo comercial de especialización:** desde 2008, CaixaBank desarrolla un modelo de negocio de especialización, diferenciando los protocolos de atención y el servicio que ofrece al cliente según sus necesidades. Este modelo contrasta con el modelo de banca universal llevado a cabo desde el origen de la organización, durante más de 100 años.
- 3. Fortalecer la cultura y valores de CaixaBank como ventaja competitiva:** la reorganización del sistema financiero ha traído consigo una gran cantidad de integraciones de entidades que han provocado un mestizaje de diferentes culturas. CaixaBank pretende fortalecer su cultura a través del refuerzo de sus valores y la integración eficaz de todos los profesionales incorporados (más de 9.000 personas, de 10 entidades diferentes en los últimos 4 años).

Ejes de actuación del proyecto

La implantación del proyecto se sustenta en 4 ejes principales, estos ejes son los que forman la sistemática del proyecto:

1 Reflexión y diagnóstico

A través de entrevistas al equipo directivo, informes de clima y análisis del entorno se pretende adaptar el proyecto Valor a la realidad organizacional de cada dirección territorial, para ajustar los objetivos del proyecto a las necesidades de las personas y a los retos del negocio.

2 Desarrollo de personas

Una vez analizado el entorno, las prioridades de negocio y las capacidades de los profesionales, el proyecto trata de atajar los gaps de desarrollo que puedan existir a través de herramientas concretas como la evaluación y feedback 180 grados, programas formativos ad-hoc (Calidad Relacional) y sesiones de desarrollo en nuestro Centro de Desarrollo Directivo.

3 Planes de Acción

Se realizan a nivel de equipo directivo de la territorial y de red comercial, estableciéndose planes concretos, hitos y plazos para su realización. Estos planes buscan también generar un cambio en la forma de trabajar optimizando los recursos y los procesos para conseguir los objetivos, incrementando la motivación por lograrlos y la actitud e implicación de los profesionales.

4 Evaluación de resultados e impacto

Punto clave como medio para consolidar los logros y el aprendizaje adquirido. Hacer un seguimiento de la aplicación de los planes de acción y de sus resultados permite apalancar los logros y analizar las desviaciones como fuente de áreas de mejora.

Esta evaluación de resultados ha sido una parte fundamental del proyecto ya que ha permitido constatar que la aplicación sistemática de los modelos comerciales tiene un impacto muy positivo en el negocio. Por ello es importante invertir tiempo en analizar y decidir cuáles van a ser los retos sobre los que focalizar y cuál va a ser el procedimiento para conseguirlos así como las necesidades de desarrollo para las personas que dichos retos requieren.

Como resumen destacaríamos que el proyecto Valor es un proyecto creado y desarrollado conjuntamente entre Recursos Humanos y el negocio y ha permitido poner foco y priorizar en los retos a conseguir sin perder de vista la necesidad de sistemática y de desarrollo profesional.

El proyecto ha hecho una inversión decidida en la formación en calidad relacional a todos los profesionales de la red de oficinas para mejorar la calidad de las relaciones entre los empleados y también con nuestros clientes.

Este proyecto ha permitido acercar la estrategia de la organización a todos los profesionales de CaixaBank lo que ha favorecido la alineación de éstos con la estrategia de la compañía, mejorando la aplicación de la sistemática de trabajo y aumentando la motivación por el logro de los objetivos de negocio.

“Dentro del proyecto VALOR una de las herramientas utilizadas fue el Coaching de equipos. Tanto de los equipos naturales de las direcciones territoriales como de los equipos funcionales de los segmentos de negocio. Este Coaching permitió alinear los objetivos y hacer las relaciones entre las personas mucho más fluidas y operativas.”

El Coaching de equipos mejora la cuenta de resultados

Por César Fernández
Director Asociado de Talengo

El proyecto Valor tenía el reto de dar respuesta a necesidades de negocio, a la vez que se desarrollaban personas y nuevas maneras de hacer. Para movilizar y cohesionar de manera rápida los roles directivos de las Territoriales, utilizamos el coaching de equipo. En la fase de diagnóstico teníamos que adaptarnos al lenguaje de la alta dirección, altamente cuantitativo y orientado a negocio, con indicadores de gestión muy bien definidos. **¿Cómo vincularlo con el**

lenguaje propio de “desarrollo y formación”? ¿Y cómo asegurar además una trazabilidad de la acción y su repercusión en resultados de negocio?

Para ello utilizamos la lógica del cuadro de mando integral: la mejora en cuenta de resultados y balance se conseguirá si logramos la confianza y fidelidad de un número significativo de clientes de determinados segmentos. Eso ocurrirá si nuestros procesos internos

son eficientes y están alineados con las expectativas de los clientes. Para que eso suceda, nuestros profesionales deben contar con la información, formación y actitud adecuada.

Si nosotros, como especialistas en Formación y Desarrollo, actuamos en ese último ámbito sobre un responsable de equipos comerciales, ¿cómo repercutirá en sus resultados? Las cosas cambiarán, por ejemplo, si varía sus hábitos y pautas

de seguimiento e incrementa la visión estratégica de sus equipos, si comparte los porqués, si explica el impacto global de cada "pequeña" venta, destacando y generalizando rápidamente las mejores prácticas, o utilizando herramientas de simulación y determinados protocolos de atención.

Así conseguirá que sus equipos varíen en sentido positivo los métodos de trabajo, con lo que logrará incrementar la productividad, mayor generación de contactos y mejor planificación y seguimiento de las acciones comerciales. Esto, a la vez, incrementará la fidelización y vinculación de clientes, así como su satisfacción y calidad percibida. Todo lo anterior se traduce en captación de nuevos clientes o nuevos saldos, lo que repercute positivamente en la Cuenta de Resultados y en el Balance.

¿Por qué utilizar metodologías de coaching o incluso de coaching de equipos? Porque lo realmente difícil no es saber qué hay que hacer; esto está escrito y explicado normalmente con profusión. Lo realmente difícil es aplicarlo, y para eso, lo que nadie suele decir, es que hay que vencer miedos y preocupaciones, ser capaz de salir de la "zona de confort" y afrontar situaciones incómodas. Ser capaz de aceptar la incertidumbre y afrontarla conjuntamente con los equipos, transformándola en esperanza y coraje. Es necesario alimentar lo positivo que

ya tenemos y no sólo mirar "lo que falta". Hay que saber descubrir oportunidades donde otros sólo ven "lo habitual".

Todo ello exige "reinventarse": encontrar otra manera propia y personal de hacer las cosas para combinar los recursos y fortalezas que ya tenemos con lo que necesitamos incorporar como novedad. Supone ser capaz de propiciar y potenciar las aportaciones de los equipos, de darles seguridad, de convertir sus prevenciones en algo que no hay que obviar, sino darle espacio para conversar y para convertir en reto.

Lo anterior no es algo teórico, sino exactamente lo que se apreciaba en la concreción de los planes de acción del proyecto Valor y cómo además se reflejaba en el desarrollo de las personas, no sólo las directamente involucradas, sino también en sus equipos.

Para que todo ello tuviera lugar de manera alineada con la perspectiva de negocio, hay que enfatizar la importancia de la fase de diagnóstico, en la que nuestra conversación comienza siempre por conocer las prioridades de la Dirección Territorial. A partir de ahí bajamos a qué tendrían que hacer de forma diferente sus equipos y qué puede requerir por parte de los responsables. Hay una pregunta clave, ¿qué están haciendo o dejando de hacer para mantener esa situación? Con ello obtenemos pistas muy valiosas sobre

los indicadores de gestión, de ratios de utilización de herramientas comerciales y de proactividad comercial, que son los mismos que después vamos a emplear como indicadores de los planes de acción que generemos.

En los proyectos realizados hemos revisado periódicamente en el ámbito financiero tanto el Margen Ordinario, los Recursos, las Comisiones recurrentes y el porcentaje de Morosidad. En el ámbito de Clientes: número de clientes, vinculación y calidad percibida. En los procesos: utilización de herramientas comerciales, simulaciones y ratio de eficacia comercial. En el ámbito de personas: número de contactos, productividad, ratios de éxito y clima.

En síntesis, hemos dialogado con la Alta Dirección en sus propios términos, haciéndonos eco de sus preocupaciones o prioridades de negocio. Después hemos traducido esa conversación en indicadores de negocio, de clientes y de proceso. Vinculando las acciones de las personas mediante formatos rigurosos y que permitan seguir la trazabilidad del esfuerzo, conseguimos que tanto el desarrollo de las personas, como la consecución de los objetivos de negocio, sean no sólo posibles, sino que se convierta en una dinámica que se realimenta positivamente. Y a la vista de los resultados obtenidos en el proyecto Valor, particularmente útil y eficaz cuanto más difíciles son las circunstancias de mercado.



2ª APORTACIÓN PARA LA MESA REDONDA INNOVACIÓN

Coaching Interno Coaching Externo

El pasado 25 de junio fui invitado a participar en una mesa debate sobre Coaching en el marco de las Jornadas de Estudio anuales del GREF y tengo que decir que la satisfacción de estar con vosotros, vuestra atención y participación hicieron que para mí fueran unos momentos inolvidables de aprendizaje.

Con nuestro compañero y coordinador de la mesa Emilio del Águila estuve trabajando el contenido y continente de mi presentación, siendo un verdadero placer trabajar con él para que sobre todo fuera práctico y de interés para vosotros. Gracias Emilio.



Por Benito Bernabé Pérez
Formador y Coach de Émora

Os hablé de lo que para mí significaba el Coaching interno y el Coaching externo, desde la humilde visión de haber estado en ambos bandos.

El COACHING en letras mayúsculas es un proceso de acompañamiento para que el Coachee o cliente obtenga los mayores beneficios posibles en su proceso de desarrollo personal y profesional. Desde esta perspectiva estamos hablando que se trata de Desarrollar-ME y de Desarrollar-TE.

En mi experiencia, cuando la empresa dice que tienes la posibilidad de tener los servicios de un Coach (interno o externo) para tu desarrollo, lo primero que solemos pensar son cosas así: ¿Qué buscarán?, ¿Me van a evaluar otra vez?, ¿Para qué me va a servir esto?, ¿Un compañero de Coach?...

Afortunadamente, suelen salir con otra percepción: He descubierto cosas que no conocía; Actúo de manera más positiva; Quiero hacer otras cosas; Estoy más comprometido; Siento más seguridad y confianza en lo que hago; Veo los cambios como verdaderas oportunidades...

En este sentido creo que la aportación en interno o en externo no debe tener diferencias, si bien es muy importante la percepción que se tiene de ambos modelos y las posibles repercusiones que tienen en el proceso.

COACHING INTERNO

ASPECTOS MUY VALORADOS	RIESGOS. OPORTUNIDADES DE MEJORA
Conocen muy bien la situación del Coachee	A priori puede haber cierta dificultad para generar la adecuada confianza
Es un gran aporte de valor para la función de RRHH	Debido a que el Coach interno tiene otras funciones, se genera una carga de trabajo extra que en ocasiones puede afectar al proceso
Se genera una Cultura relacionada con el Coaching, como herramienta de desarrollo, desde RRHH. Liderazgo	Al convivir en la misma empresa no se muestran ciertas vulnerabilidades y puede restar objetividad al proceso
Se da cierta "complicidad" al conocer ambos la empresa	RRHH tiene que hacer un sobreesfuerzo para no caer en un posicionamiento negativo a priori
Distinguir con más claridad, hechos de opiniones	Que Coach y Coachee se conozcan y puedan tener juicios previos
Beneficios de un adecuado feedback	En ocasiones y a priori, falta de transparencia

COACHING EXTERNO

ASPECTOS MUY VALORADOS	RIESGOS. OPORTUNIDADES DE MEJORA
Profesional experto. Con la formación, experiencia y "horas de vuelo" acreditadas	Puede conocer el tipo de negocio pero no conoce bien la empresa y su Cultura
El proceso es más objetivo	Impacto fuerte en el presupuesto
Se abordan con "más soltura" temas estratégicos o sensibles	Actualización permanente del Coach, en su formación y experiencias
Experiencia en diferentes posiciones de management en distintas empresas y Sectores	Empatía y sensibilidad por la situación de las personas en la empresa
Feedback más objetivo y constructivo	Crear profundamente en el desarrollo de las personas y en las oportunidades que generan los cambios
Lograr un cambio de observador en el Coachee desde su "ser", trabajando la gestión de las emociones	

Con estas reflexiones que os presento y que son consecuencia de visiones personales así como de opiniones compartidas con profesionales de diferentes empresas que han desarrollado procesos de Coaching interno y externo, quiero aportar un punto de análisis para ayudaros en la reflexión de utilizar ambos modelos. Siempre es mejor sumar que restar.

Desde mi punto de vista hay que valorar las aportaciones de ambos tipos de Coaching, tanto Coaching Interno como Coaching Externo, teniendo sobre todo en cuenta, los beneficios que puedan reportar a la PERSONA (Coachee) en su desarrollo personal y profesional, sin perder de vista lo que la empresa va a obtener en ese camino. Que siempre es positivo cuando cambiamos de ACTITUD y mejora el COMPROMISO (quiero...).

En este sentido os hago una pregunta sobre la diferencia entre Responsabilidad y Compromiso. Las empresas están repletas de personas responsables (cada uno en su umbral) ¿y de comprometidos?... ¿Cuál es el índice de personas que asumen retos extraordinarios y se arriesgan porque QUIEREN? Ese es un buen reto que coachear...

COACHING EN ACCIÓN o SHADOW COACHING. QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE

Es un proceso de acompañamiento en el lugar de trabajo del cliente en vivo y en directo... Durante toda la jornada.

- **Es más objetivo** (empírico... lo que vemos que hace, no lo que oímos que dice).
- **Le podemos dar feedback inmediato** ++ ó -, reforzando sus fortalezas y dejando muy claras sus áreas de mejora (que las visualice y que proponga nuevas formas de hacer).
- **Podemos espejar con él**, desde lo que dice (distinciones), desde su corporalidad y desde sus emociones y estados de ánimo.

Las experiencias que he tenido en este sentido han sido tremendamente gratificantes y os animo a ponerlas en marcha en vuestras empresas.

Acompañar a una persona en sus jornadas de trabajo con una agenda concreta y durante 6/8 meses (una vez cada 3 semanas), hace que los hábitos se modifiquen y que se adquieran nuevas habilidades con una actitud más positiva y orientada a los cambios y con RESULTADOS por encima de los previamente esperados.

Quiero finalizar esta breve reflexión animando a todos los compañeros de RRHH y de los equipos de Formación/Desarrollo a que incorporen el Coaching en sus programas en sus versiones internas, externas o mixtas. Os cambiará la forma de ver las cosas y es una gran oportunidad para aportar nuevas formas de hacer.

UN
PROFE-
SIONAL
ÚNICO

CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES



Máster Oficial
Full time en Banca y Finanzas*

**Un Centro que forma
profesionales únicos
en Banca y Finanzas**

Dirigido a Licenciados o Graduados, preferentemente en Derecho, Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales e Ingenierías, aunque sin exclusión de otras licenciaturas.

95% índice de colocación

A los 3 meses de la finalización de los programas, el índice de colocación de los alumnos supera el 95%**

** Este porcentaje incluye contratos indefinidos y prácticas remuneradas de larga duración.

Pº Recoletos, 35. 28004 Madrid • Tel.: 91 514 53 30
informacion.centro@garrigues.com • www.centrogarrigues.com

UNIVERSIDAD
NEBRIJA *Máster Universitario oficial
por la Universidad Nebrija

3ª APORTACIÓN PARA LA MESA REDONDA INNOVACIÓN

El Programa de Mentoring

Por Javier Miranda

Gerente Modelos de Aprendizaje y Procesos. Telefónica



Un programa de desarrollo tiene que tener diferentes elementos, herramientas de evaluación, procesos de selección, un estilo profesional, actividades de formación y palancas que desarrollen a las personas.

El programa de Mentoring es una de las palancas de desarrollo más importante que garantiza las capacidades de los profesionales.

El Mentoring es intercambio, acompañamiento, ejemplo, confianza, superación, y seguro que se nos ocurren otros muchos atributos.

Siempre hay que tener claro a quién tiene que ir dirigido, para qué hacemos este proceso y cuál es su propuesta de valor. El Mentoring tiene que ir a profesionales identificados, diferenciales por su aportación, por su alto nivel de contribución, no es proceso al que todos estén llamados, debemos de seleccionar muy bien a las personas que deben de realizar este proceso. ¿Para qué hacemos el Mentoring? Para desarrollar las capacidades de gestión de nuestros profesionales clave aprovechando el propio conocimiento y el expertise interno y para evolucionar el perfil de estos profesionales de manera que adquieran más visión y más recursos para adaptarse a los continuos cambios. **Con esto la propuesta de valor es clara:**

- Impulsa la transmisión del conocimiento y experiencia.
- Apoya la transversalidad entre las distintas áreas de la compañía.
- Incrementa la motivación de los profesionales.
- Promueve que los participantes sean motores del cambio y la transformación de la empresa.

- Facilita el networking y aporta visibilidad.
- Es una palanca de reconocimiento a la contribución y al valor del profesional.
- Promueve el sentido de pertenencia a un grupo de valor.

Entiendo que para que un programa de Mentoring sea diferencial tiene que tener al menos los siguientes ingredientes:

- Alineado con la estrategia de la empresa.
- Compromiso de la Dirección.
- Atención personalizada de los participantes.
- Asignación mentor – mentee adecuada a cada necesidad.
- Seguimiento continuo.
- Soporte digital del proceso.

La relación entre el mentor y el mentee es la base fundamental, tiene que ir ganándose un estado de confianza, donde todo fluya con facilidad. Para ello propongo comenzar con actividades donde ambos se conozcan y rompan los posibles corsés que perjudiquen la confianza. En este sentido creo que es muy bueno practicar temas que tengan que ver con el pensamiento lateral, es decir, no tener sólo una visión de las cosas, sino ampliar la visión de las cosas.

Buscar siempre que sea un proceso divertido donde uno se encuentre a gusto y lo pase bien, disfrute aprendiendo, desarrollándose. Para ello hay que pensar muy bien en el escenario, encontrar momentos adecuados del día, donde no haya interrupciones, dotarles de una pizarra y rotuladores, para buscar lenguajes comunes para entenderse mejor. Al principio del proceso esto es muy importante, hay

que tener una comunicación clara y que se entienda por ambas partes, por eso dibujar siempre es bueno. Apoyarnos en ejemplos que ayuden a visualizar nuestras ideas y proyectos.

Mantener una agenda viva. Hoy en día las tecnologías nos permiten mantener reuniones formales e informales en cualquier momento y lugar, aprovechemos esto para dar continuidad al proceso, lo que no es recomendable es generar una agenda que se parezca a una montaña rusa, donde en unos momentos ocurren muchas cosas y en otros no ocurre nada. Es necesario tener una planificación, compartirla, ver los temas que se van a tratar, donde y cuando, esto provoca una implicación directa entre mentor y mentee.

No perder nunca de vista el negocio, plantear problemas del negocio, retos de nuestras empresas, que estos retos sean concretos, objetivos que tenga que conseguir la persona mentorizada. Trabajar en real para observar cómo evolucionan las habilidades del mentorizado con el día a día de la gestión.

Provocar la innovación y la creatividad, retando continuamente las exposiciones del mentorizado para que éste vaya creciendo en sus habilidades. Lanzarle nuevas ideas y preguntar cómo se podrían implantar en la organización.

Mentorizar es un ejemplo de generosidad y una buena práctica dentro de las organizaciones, que cómo he comentado al principio nos sirve para aprovechar todo el conocimiento y expertise interno, pero también para hacer crecer el talento y desarrollarlo.

Mesa Redonda: COMPROMISO

PRESENTACIÓN DE LA MESA



Por Francesc Giralt
Director Área Formación
y Desarrollo Generali

Primero de todo, me gustaría lanzaros una reflexión a todos los asistentes: ***Si tuvieramos que estimar cuántos de vuestros empleados están comprometidos, entendiendo el compromiso como su implicación emocional y su esfuerzo para crear valor ¿cuál sería tu cifra?***

Tendríamos suerte si superáramos el 18% de la media de las empresas españolas.

La falta de compromiso de los empleados es, sin lugar a dudas, el mayor desafío al que nos enfrentamos las organizaciones en el ámbito de los RRHH, tal y como muestran innumerables informes tales como el reciente Anual Global Human Capital Trends elaborado por Deloitte.

Es curioso ver cómo el 87% de las empresas consultadas identifican el compromiso (o la falta de compromiso) como el mayor reto en RRHH, si bien solo el 11% en España reconocen estar preparados para activar un programa de medición, impulso y mejora del compromiso.

En el nuevo contexto económico marcado por una cierta reactivación, muchas de las empresas que hemos

sido “valor refugio” empezamos a tener dificultades para atraer y retener talento. La guerra por atraer y retener el talento ha pasado de ser un mero discurso a convertirse en un tema central para la mayoría de empresas que operamos en mercados competitivos.

En estos momentos, las empresas estamos en una situación compleja porque... *¿nosotros elegimos al empleado? ¿O es el empleado quién realmente nos elige?*

Se habla mucho del compromiso, de cómo mejorarlo, cómo medirlo pero... a veces desde RRHH olvidamos lo básico ¿cómo hacer que el resto de la empresa, los CEO y los que toman las decisiones entiendan la importancia de generar compromiso? La realidad es que habitualmente las cifras de negocio están por delante, las ventas, los márgenes, los costes... cosa que produce que el compromiso quede relegado en un segundo plano dado que la mayoría de las empresas, o no miden el compromiso o no vinculan compromiso con la cuenta de resultados. Como decía el presidente de una importante entidad bancaria: “Lo que no son cuentas, son cuentos”.

La realidad es que el compromiso tiene un gran impacto en los resultados de la compañía.

Por ejemplo, según recientes estudios:

- Las compañías situadas en el 25% superior del ranking de compromiso, han obtenido el doble de beneficios.
- Los clientes de las empresas con mayor nivel de compromiso, recomiendan los servicios en un 12% más.
- Los empleados más comprometidos son un 18% más productivos y muestran un 40% menos de absentismo.

- Los efectos de un mayor compromiso se plasman en beneficios, resultados, incluso capacidad de aportar más y mejores ideas e innovar.

La primera pregunta que le surge a un responsable de RRHH cuando se plantea el reto de aumentar el nivel de compromiso de sus empleados es: ***¿Qué debo hacer para motivar, satisfacer o vincular a mis empleados?***

Añadiría algunas más

1. ***¿Por qué mis empleados no están comprometidos?*** La única forma de entender el problema es ir a su raíz. El empleado es quien tiene las respuestas a pesar de que las empresas a veces creemos saber la respuesta.
2. ***¿Qué acciones debo llevar a cabo para mejorar el compromiso?***
3. ***¿Cuántas veces hemos puesto en marcha iniciativas pensando que darían resultado pero al medir su impacto nos damos cuenta de que estábamos equivocados?*** *¿Cómo se deben llevar a cabo estas acciones? Una estupenda pregunta. ¿Debemos involucrar a los empleados para que sean responsables de su propio compromiso?*
4. Y finalmente, ***¿quién es el responsable de la generación de compromiso en la empresa?*** Cuántas veces hemos oído decir “esto es un tema de RRHH”, separando lo que es “negocio” de lo que no lo es. Cuál es la importancia de los líderes (del estilo de liderazgo) como generadores de compromiso. Si no *¿por qué apreciamos diferentes niveles de compromiso entre departamentos de la misma empresa?*

1ª APORTACIÓN PARA LA MESA REDONDA COMPROMISO

Medir el Compromiso

Por Esther Pérez Bravo

Directora de Recursos Humanos de Seguros RGA

El mundo está cambiando, los negocios se operan de diferente manera y las personas deben aprender a vivir en ese nuevo entorno. El objetivo del proyecto de cambio que empezó Seguros RGA hace 2 años se centraba ahí: que la plantilla experimentara un cambio, que se acercara mucho más al cliente, que fuera más ágil... Teníamos que cambiar el foco: pasar de hacer productos muy buenos a ser muy buenos en el servicio al cliente.

Cuando yo me incorporé a la compañía, en octubre de 2013, el proyecto ya se había lanzado con la realización de una encuesta de compromiso en el mes de julio para medir el estado de la cuestión entre los empleados. Realmente fue una iniciativa muy novedosa porque lo habitual era hacer encuestas de clima, pero las de compromiso están más ligadas con la emoción y a la percepción que tienen los empleados de la compañía y por eso mismo son más difíciles de llevar a efecto. Con mi incorporación, lo que hacemos es empezar a ejecutar acciones para modificar el grado de compromiso derivado de los resultados de la encuesta.

El punto de partida fue el diagnóstico de compromiso acomodado detectado por la encuesta de compromiso. En mi opinión, la situación requería antes de nada reflexionar sobre la cultura corporativa que teníamos, que éramos, cuál había sido nuestra historia y hacia dónde queríamos dirigirnos.

Así, **empezamos realizando talleres con el equipo de dirección con el objetivo de trabajar la nueva misión:**

la actualizamos y determinamos los valores sobre los que queríamos sustentarla. Una vez que se logró el consenso de todo el equipo de dirección con estos valores pasamos a hacer talleres de reflexión y aprendizaje con todos los mandos intermedios, asociando comportamientos concretos a cada uno de ellos. **Lo que pretendíamos es que para los mandos intermedios fuera fácil reconocer que hábitos están en línea con lo que quiere la compañía y aquellos otros que, aunque estuvieran en la cultura de la empresa, había que desterrarlos porque no servían para hacer realidad el proyecto de cambio.** Finalmente, se realizó una última tanda de **talleres con todos los empleados en los que se les trasladaba la nueva misión, sus valores y comportamientos asociados** y, sobre todo, donde encontraban dificultades para llevarlos a la práctica.

Coincidiendo con la finalización de los talleres (finales de 2013) vino también el momento de fijar los objetivos anuales, y decidimos que para el 2014 cada departamento llevara esos valores desde el comportamiento genérico al comportamiento particular. De aquí saldrá el manual de buenas prácticas sobre qué significa, por ejemplo, orientación al cliente en el departamento de finanzas, en el de ventas, etc.



Una de las iniciativas que mejor acogida ha tenido entre los empleados han sido los "Encuentros con el Director", que han propiciado reuniones de nuestro director general con los empleados en las que éstos han podido constatar su cercanía, pudiéndole trasladarle sus inquietudes sobre la marcha de la compañía.

Al margen de todo lo que aún nos queda por hacer, como definir nuevas políticas de RRHH, cambiar más comportamientos de la organización, lo importante es que fomentando la iniciativa dentro de la plantilla nos llegan peticiones de mejora a través del buzón de sugerencias para determinados procesos internos que nos van a permitir estar más cercanos a nuestros clientes tanto internos como externos. Estudiar, por ejemplo, la experiencia de cliente, en base a mapas de empatía, o reducir el número de clicks para ejecutar alguna acción en una aplicación, han sido iniciativas que están siendo desarrolladas por nuestros empleados.



Lo que es cierto es que **la metodología que estamos utilizando con la Universidad Complutense de Madrid y Tatum, en este proceso de medir los comportamientos que detrás tienen un determinado grado de compromiso, nos permite cuantificar el grado de felicidad y satisfacción personal que tienen nuestros empleados.** Ambas se pueden medir, lo importante es tener la determinación de hacerlo y estar convencido de que **cuanto más feliz es la gente que tienes en tu compañía, más esfuerzos le puedes pedir y, sobre todo, que eso va a llegar a la cuenta de resultados.** No es lo mismo facturar 100 con un alto coste emocional para los directivos porque la plantilla no arranca, que facturar 100 con una plantilla que va como la seda.

La compañía cuenta con unas políticas de RRHH bastante satisfactorias, con horarios flexibles, beneficios sociales importantes, etc., con lo que la estrategia que seguimos fue: *“si el compromiso es algo mucho más emocional que la simple satisfacción, tenemos que buscar una fórmula que llegue al corazón de la gente”.* Queríamos movilizar el alma de las personas para conseguir que se re-ilusionaran. Pasar de una pared blanca a una pared colorida, de no recibir un documento en Word sino un email con un formato diferente, hacer una plantilla que suponga la interpretación de nuestro propio logo en clave de personas..., todo ello ha hecho que se genere ese sentimiento de satisfacción y de emoción.

En la práctica hemos desplegado acciones para insistir mucho en la transmisión de los nuevos valores con emails semanales, con el despliegue de una cartelería completa cuyo mensaje recalca en que el proceso no es de hoy para mañana sino un camino repleto de etapas (aprovechando el espíritu ciclista generado por el patrocinio), con el diseño de unos **pins que representan los valores y que los empleados lucen en función de hacia cuál se quieren orientar cada día.**



Además, hemos querido dotar a las personas de una mayor autonomía a la hora de vivir los valores y este año hemos vuelto a repetir la experiencia de **voluntarios para la Vuelta Ciclista con una novedad.**

Les hemos nombrado embajadores de RGA con nuestros socios y con el equipo ciclista, les hemos entregado un pasaporte que tenían que cumplimentar con las acciones que, ligadas a nuestros valores, se hicieran en cada una de las etapas de la vuelta. Así tenían un documento en el que podían contemplar qué acciones habían hecho con los clientes, con los socios, con el público general y cómo todas ellas se relacionan con los valores. Del total de 200 empleados 135 han sido voluntarios.



El modelo TEE©

Por Eugenio de Andrés
Socio Director de Tatum

Un modelo es una representación simplificada de una realidad compleja. La relación entre una persona y su organización es siempre una realidad compleja, por lo que un modelo tiene que ofrecernos una explicación, que siendo fiel a la realidad, facilite su comprensión.

El diseño del TEE© partió con una rigurosa revisión bibliográfica, que dicho de forma más coloquial no es otra cosa que leer lo que otros ya han investigado. Hecha desde una perspectiva multidisciplinar, **sirvió de base para enumerar tres principios que dan sustento al modelo.**

En primer lugar se partió de que el trabajo es una experiencia intensa y duradera. Una experiencia que vivimos cada uno de nosotros de forma individual a partir de numerosos estímulos que proceden del exterior: jefes, equipo, espacio de trabajo, valores corporativos, tareas... Una larga relación de factores que hacen que trabajar en una organización sea vivir esa experiencia a diario.

En segundo lugar se planteó que la experiencia es una fuente generadora de compromiso. Cuando una experiencia laboral es positiva y gratificante surge el deseo de que ésta se mantenga y por lo tanto de que la relación con la organización perdure.

Y por último, se observó cómo el compromiso afectivo impulsa a la acción, a actuar a favor de la relación para prolongarla a través de un buen nivel de desempeño, elevada proactividad y disponibilidad, a la recomendación activa. **A toda una serie de conductas conocidas como comportamientos cívicos con la organización.**

Un enfoque diferente y consistente



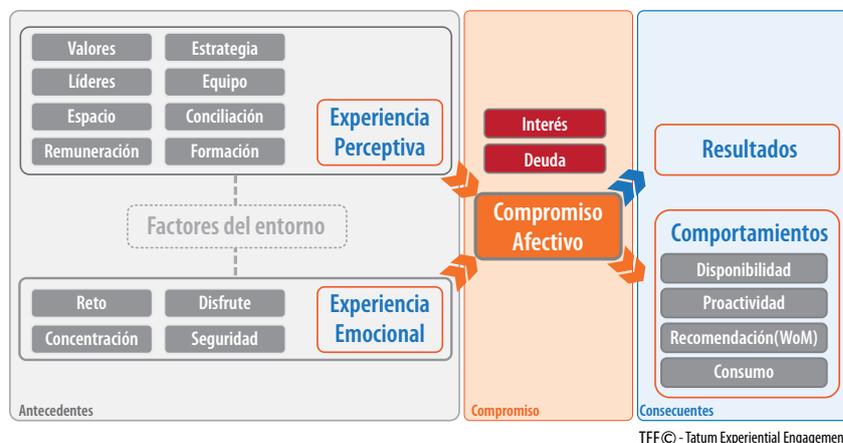
Estos principios se sustentan en una larga lista de trabajos académicos, en su mayoría, pero también profesionales, entre los que destacarían autores como: **Csikszentmihályi, Pine & Gilmore, Bagozzi, Schmitt, Krishna, Pink, Homburg & Stock** junto a otros muchos.

Sentadas las bases del modelo llega el momento de la construcción. Una herramienta de estas características consiste en una relación de frases (ítems) con las que el sujeto indica su grado de acuerdo o desacuerdo, sobre diferentes aspectos (dimensiones) y que guardan relación. Ítems, dimensiones y relaciones deben satisfacer criterios estadísticos que aseguren su representatividad, para lo cual se hace necesario realizar numerosas pruebas con distintas muestras, en este caso de empleados. La búsqueda de garantías como la fiabilidad, la validez de contenido, la validez discriminante o la validez convergente, entre otras, son el objetivo de esta etapa.

El proceso de la construcción y depuración del **TEE© Tatum Experiential Engagement** tuvo lugar durante casi 4 años, partiendo a su vez de otras versiones preliminares desarrolladas durante la última década. En su totalidad, las muestras empleadas superaron las 10.000 personas, con edades comprendidas entre 25 y 65 años, procedentes de diversos sectores, con diferente categoría profesional y distinto contenido de trabajo. Participaron tanto trabajadores del conocimiento como técnicos o manuales.

Concluida la modelización del TEE© quedó conformado por tres categorías de variables: la experiencia en la organización medida a través de 12 dimensiones, el compromiso medido por 3 dimensiones y las conductas objetivo medidas a través de 4 dimensiones más los kpis de negocio.

La gran aportación de este modelo es la identificación de las grandes palancas antecedentes del compromiso. Tras el amplio periodo de construcción se testaron y analizaron infinidad de posibles **variables** que aparentemente podrían ser **catalizadoras del compromiso**. De las más de 85 que se analizaron, **12 son las que tienen el mayor impacto en la generación del compromiso afectivo:**



TEE© - Tatum Experiential Engagement

- **Experiencia Perceptiva:** la percepción de los Valores, la Estrategia, los Líderes, el Equipo, el Espacio de Trabajo, la Conciliación, la Retribución y el Desarrollo Profesional es determinante en la configuración del compromiso de un profesional. Es importante destacar que no se trata de medir la satisfacción de estos elementos, ni de deducir a través de sus percepciones una medida de compromiso. La clave está en analizar correlaciones estadísticas entre las percepciones y la variable objetivo: el compromiso afectivo.
- **Experiencia Emocional:** de forma complementaria cada profesional, más allá de unas percepciones objetivas, vive su experiencia de trabajo de forma muy personal. Por ello los elementos Reto, Disfrute, Concentración y Seguridad conforman el segundo gran bloque de antecedentes.

2ª APORTACIÓN PARA LA MESA REDONDA COMPROMISO

Generando Compromiso Global

Por **Joaquín de Oses**

Jefe de Formación de la Dirección

General Territorial Cataluña de MAPFRE

¿Por qué es tan importante para una empresa que sus empleados estén comprometidos? ¿Y por qué hemos elegido para nuestra ponencia este título: Generando compromiso global?

La respuesta a ambas preguntas es muy sencilla: los empleados comprometidos son más productivos, eficaces y generan un mejor clima laboral, y el compromiso debe abordarse desde una óptica global, es decir, debe ser común para todos los empleados independientemente del país en el que se encuentren, aunque, lógicamente, ese compromiso se materializa de forma diferente en cada país. Todos los presentes en las XXI Jornadas de GREF formamos parte de grandes compañías, con presencia en múltiples mercados y por ello entendemos perfectamente que la globalidad es algo inherente a este tipo de empresas.

Los beneficios sociales han sido el punto de partida que muchas empresas hemos utilizado para generar compromiso entre nuestros empleados. Estos han sido muchos: medidas de conciliación entre la vida personal y laboral –en muchos casos más allá de lo que marcaba la legislación- o programas de flexibilidad laboral y, por supuesto, el seguro de salud, que hoy sigue siendo el beneficio más valorado por los trabajadores de todas las compañías. Sin olvidar y sin sustituir todos esos beneficios sociales, hemos ido incorporando más medidas que ayudan a generar compromiso

mutuo entre la empresa y el empleado y viceversa. Y esto lo hemos hecho de la mano del empleado. Le hemos preguntado qué es lo que él quería, qué medidas le hacían sentirse más comprometido con la empresa y la empresa, a la vez, ha seguido reforzando su compromiso con el empleado.

Estamos convencidos de que conocer a los empleados y escucharles era imprescindible para conseguir mejorar este reto. Si nunca les preguntamos nunca sabremos qué significa para cada uno estar comprometido con su empresa y a qué le dan importancia. Para unos puede ser la promoción interna, para otros, el desarrollo profesional, la formación, el ambiente laboral. **Tratamos de conocer qué demandan los empleados y así, con un enfoque bidireccional, reforzar el compromiso mutuo.** En MAPFRE queremos tener empleados más comprometidos y queremos ser una empresa comprometida con sus empleados.

¿Cómo medimos esto? A través de **Great Place to Work**, una herramienta que se utiliza a nivel mundial para conocer el compromiso de nuestros empleados. Por segundo año consecutivo, MAPFRE en España ha participado en esta encuesta, que mide cinco dimensiones que valoran el compromiso. Esto nos ayuda a conocer variables ligadas a la relación del empleado con su jefe, con sus compañeros, con su entorno laboral. Nos permite saber qué percepción



tenemos cada uno de aspectos tan variados como la equidad, la capacidad de comunicación, el orgullo de pertenencia a la compañía o el sentido de equipo, por ejemplo. **El compromiso no hace referencia a un solo concepto, es la integración de muchos factores y cada uno lo percibe de una manera diferente.** Por eso es tan importante conocerlo y medirlo para poder seguir mejorando en algo que nos beneficia a todos, a los empleados y a la empresa.

Prueba de que para MAPFRE contar con un equipo comprometido es importante y que creemos en ello es que éste es uno de los valores definidos en la estrategia de la compañía a nivel global. Tener un equipo comprometido, junto con solvencia, integración, vocación de servicio e innovación para el liderazgo, son los valores de MAPFRE. Nuestra apuesta está clara y es decidida. Nuestro compromiso con los empleados, también.

¿Por qué cualquier empresa quiere que sus trabajadores sean equipos comprometidos? Porque son más productivos, porque generan un buen clima laboral, porque son embajadores de la compañía. Empleados comprometidos hablan positivamente de su empresa, trabajan con entusiasmo, creen lo que hacen y generan empatía. ¿Estaría alguna empresa dispuesta a renunciar a esto? MAPFRE, no. Y por eso trabajamos cada día por progresar, por ser un mejor lugar para trabajar y eso sólo se consigue con el compromiso de todos.

3ª APORTACIÓN PARA LA MESA REDONDA COMPROMISO

Employer Branding

Generador de Compromiso en Banco Sabadell

Por Marga Pérez Baño

Directora de Políticas y Modelos de RRHH de Banco Sabadell

Por Alfonso Jiménez

Socio Director de PeopleMatters

Cuando hablamos de compromiso cada uno de nosotros se posiciona en lo que le compromete a él en primera persona. Cuando nos sentimos comprometidos con la empresa de la que formamos parte, nuestra actitud es proactiva hacia la consecución de los retos y metas establecidas y nuestros sentimientos generan actitudes y conductas positivas, generando vínculos emocionales con la organización. No nos referimos a acatar los objetivos, sino a compartírselos y asumírselos, implicándonos en la consecución de los mismos, desde un compromiso emocional.

Los estudios ponen de manifiesto diversos factores que comprometen: un proyecto desafiante, tu jefe directo, las oportunidades de crecer profesionalmente, el estilo de la dirección, la reputación de la empresa, el compromiso con la sociedad, el ambiente de trabajo, el equipo y desde Recursos Humanos debemos identificarlos, tenerlos en cuenta para gestionarlos y darles valor para favorecer la implicación.

Ser conscientes del impacto del compromiso en los resultados y de los beneficios de la gestión en los empleados, nos permite identificar donde hay que actuar para incrementarlo y afianzarlo, siendo siempre coherentes con la estrategia y los objetivos de la compañía, sus valores y su proyecto futuro.

A esto hay que sumar el impacto que el compromiso tiene sobre la marca y la reputación. **Un profesional comprometido es el mejor embajador de marca que cualquier organización puede tener, interna y externamente.**

En su imagen como empleador, en su capacidad para atraer el talento con una propuesta de valor diferencial y real, y hacia los diferentes stakeholders, destacando los clientes. **Son muchos los estudios que demuestran que un incremento en el compromiso de los empleados correlaciona directamente con el grado de satisfacción de los clientes.**

Por todo ello, Banco Sabadell ha decidido incorporar la Gestión del compromiso y Employer Branding como un eje de actuación del Plan Director de Recursos Humanos (sponsorizado por el Consejero Delegado), que a su vez forma parte de Plan Estratégico de Banco Sabadell (Plan Triple).

Employer Branding y Compromiso, una necesidad en el entorno actual

PeopleMatters define Employer Branding como "el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca corporativa como buen empleador, contribuyendo a la atracción de los mejores profesionales (activos y pasivos), así como a la reputación de la compañía".

Y esto con dos objetivos:

1. Objetivos externos: atraer a los mejores candidatos y contribuir a la Responsabilidad Social Corporativa para mejorar la imagen de marca como empleador ante los diferentes grupos de interés.

2. Objetivos internos: fidelizar a los talentos de la organización y comprometer a las personas con el proyecto empresarial.



En este punto hay que señalar que todas las empresas tienen una imagen de marca y una "promesa" al empleado, ya sea implícita (no declarada formalmente pero que conocemos) o explícita (pública y compartida con todos los stakeholders).

Dicha "promesa" es lo que se conoce como **Propuesta de Valor al Empleado**. Esto es, "el conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada".

Para que la Propuesta de Valor al Empleado de cualquier organización resulte efectiva, sus atributos deben ser pocos (en número) y además:

- **Importantes**, desde la perspectiva de negocio.
- **Valorados**, interna y externamente a la compañía.
- **Reales**, internamente por los empleados.
- **Diferenciales**, respecto a los principales competidores.



Existe un círculo virtuoso entre la Gestión del compromiso y Employer Branding, que va de lo interno a lo externo y viceversa. Así, si un empleado está satisfecho con su empresa, esto se percibirá fuera y, junto con los esfuerzos de mejorar la imagen externa, hará que se conforme una imagen de marca como empleador, que a su vez hará que los empleados se sientan más orgullosos con la organización en la que trabajan

De modo que, difícilmente se obtendrá un impacto significativo en la marca como empleador si sólo se gestiona uno de los dos ámbitos (interno o externo). Es por ello que se identifican muchos beneficios de gestionar ambas dimensiones:

Desde la perspectiva interna:

- Mayor alineamiento entre lo que quiere la Dirección y lo que es importante para las personas.
- Mayor coherencia en la actuación de los managers y refuerzo de su compromiso con el proyecto.
- Identificar mensajes a reforzar internamente.
- Fidelizar y retener a colectivos clave, mejorando aún más su desempeño (satisfacción de clientes internos y externos, incremento de indicadores financieros).
- Definir prioridades y acciones dónde hay que actuar para reforzar el compromiso (áreas, procesos, colectivos, etc.).
- Aportación de valor de la función de Recursos Humanos (mayor alineamiento en las iniciativas, facilitador del compromiso).
- Contar con los empleados como embajadores de marca y que

contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones al mercado, las personas con talento atraerán más talento.

Desde la perspectiva externa:

- Mejorar la capacidad de atraer el talento que necesitamos en cada momento, por ser una empresa que gestiona el talento y lo pone en valor.
- Mejorar el posicionamiento de marca como empresa para trabajar y, en consecuencia, de la organización.
- Mejorar la reputación o imagen externa ante los distintos grupos de interés (sociedad, clientes, candidatos, proveedores, competidores, etc.).
- Diferenciarnos de los competidores y convertirnos en líderes de opinión y referentes de empleo y de gestión de personas.

El caso de Banco Sabadell

El Plan Director de Recursos Humanos es un eje de actuación que forma parte de un ambicioso Plan Estratégico (Plan Triple) y que está sponsorizado en primera persona por el Consejero Delegado, **Jaime Guardiola**. Ello pone de relieve el compromiso de su primer ejecutivo con la Gestión de Personas.

El Plan Director de Recursos Humanos persigue tres grandes objetivos:

- 1. Liderar y gestionar las personas en clave de ingresos:** realizar una gestión individualizada orientada a la productividad, elevar el nivel del desempeño y lograr que cada práctica y transacción de Recursos Humanos responda a un objetivo de generación de ingresos.

- 2. Gestionar el talento de una forma distinta:** convertirse en “el banco de los mejores profesionales”. Contar con un banquillo de primer nivel nacional e internacional, generar cantera en todos los niveles de la organización, fomentar la movilidad interna.

- 3. Involucrar y comprometer:** crear una oferta de valor diferencial que refuerce el compromiso y que nos permita atraer a los mejores profesionales, medir, gestionar e impulsar el compromiso, con los jefes; trabajar en profundidad los fundamentos de la gestión de personas.

Y es en este último objetivo donde se enmarca el proyecto de Employer Branding y Gestión del compromiso, realizado en Banco Sabadell con el asesoramiento de PeopleMatters y que además, ha contado con la ayuda de un equipo de trabajo interno (diversas áreas de Recursos Humanos y Comunicación Interna) que ha facilitado el conocimiento de la organización, de la cultura y sus personas y del negocio.

Durante el proyecto se trabajaron de forma paralela y simultánea las dos líneas del proyecto, dando lugar a un Plan de Gestión del compromiso y Employer Branding.

Para ello y siguiendo el enfoque y la metodología de trabajo aportada por PeopleMatters, el proyecto se estructuró en tres grandes fases:

FASE 1 Definición del Modelo de Gestión del Compromiso y Definición del Compromiso Deseado, diagnóstico de la imagen como empleador de Banco Sabadell y análisis de palancas.

Para la definición del modelo de compromiso, se partió del Modelo de Gestión del compromiso de PeopleMatters, contrastando e incorporando mejores prácticas y aspectos clave para Banco Sabadell, construido y adaptado por el equipo de trabajo.

En dicho modelo, se identificaron 36 factores clave para la gestión del

compromiso, asociados a cuatro palancas:

- *Trabajo/Función*
- *Equipo*
- *Superior Directo*
- *Organización*

Definido el modelo de Gestión de compromiso de Banco Sabadell, se realizaron entrevistas a diferentes personas de la Alta Dirección para definir cuál era el compromiso esperado (compromiso Deseado) y qué factores (del modelo de compromiso de Banco Sabadell) van a ser críticos para alcanzar los objetivos y los retos que el banco se plantea a futuro.

Con el diagnóstico de la imagen actual se identificaron aquellos atributos valorados por la organización desde la perspectiva interna (empleados) y también externa (prescriptores externos) y que podrían formar parte de la Propuesta de Valor al Empleado, en base a cuatro ejes:

Imagen interna: para identificar qué atributos son una realidad en Banco Sabadell.

Imagen externa: para conocer cómo se percibe la marca de Banco Sabadell como empleador.

Presencia digital: la presencia y actividad de Banco Sabadell en las principales redes sociales (generales y profesionales) así como su posicionamiento versus los principales competidores en materia de Employer Branding.

Competidores: se estudió la Propuesta de Valor al Empleado de los competidores con el objetivo de identificar, en la elaboración de la propuesta de valor, los atributos diferenciales de Banco Sabadell como empleador.

Análisis de palancas internas y externas: basado en el diagnóstico realizado y en el propio análisis de los procesos de gestión de personas, se identificaron procesos clave a considerar en el despliegue de la marca como empleador.

FASE 2 Diagnóstico del Compromiso Actual y de los atributos valorados por los empleados.

En esta fase diagnóstico, se invitó a participar a 7.751 empleados, tanto de Red Comercial, como de Servicios Centrales, obteniéndose un elevado índice de participación (73,4%).

Para ello se diseñó una herramienta diagnóstica (cuestionario online) con dos bloques y objetivos diferentes:

1. Identificar cuál es el Compromiso Actual. Para ello, sobre los 36 factores del Modelo de Gestión del compromiso de Banco Sabadell se hicieron dos preguntas para cada uno de los factores: una para determinar cómo de importante es para los empleados el factor (importancia) y otra para conocer si a día de hoy el factor es una realidad en el banco (efectividad).

2. Identificar qué atributos son valorados por los empleados de Banco Sabadell y podrían formar parte de la Propuesta de Valor por ser reales y a su vez valorados. Además, al final de cada uno de los bloques se incorporó una pregunta abierta que permitiese ilustrar cualitativamente los resultados.

Una vez obtenidos los resultados, se calcularon tres índices para conocer el nivel de compromiso de los empleados con el proyecto de futuro de Banco Sabadell:

- Importancia.
- Indicador General de compromiso (IGC).
- Indicador de compromiso con el Proyecto Empresarial (IGC-P).

Gracias a la información obtenida mediante este cuestionario, pudo identificarse la "brecha" o "gap" entre lo que es importante para los empleados y lo que es importante para la Alta Dirección, es decir, cómo de alineadas están las personas con el compromiso que quiere la Alta Dirección, con aquellos factores identificados como críticos e importantes.

Del mismo modo, los resultados permitieron conocer aquellos aspectos importantes para los empleados pero poco efectivos a día de hoy, o dicho de otro modo, aquellas prácticas que desde el banco es necesario reforzar o potenciar para incrementar el compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.

Con toda esta información se trabajó, además, en los atributos que van a formar parte de la Propuesta de Valor al Empleado de Banco Sabadell.

FASE 3 Elaboración del Plan de Compromiso y Employer Branding.

Definido el modelo y realizado el diagnóstico interno y externo, se elaboró el **Engagement and Employer Branding Plan**, que está constituido por 4 ejes de actuación integrando tanto iniciativas orientadas a generar compromiso como iniciativas orientadas a mejorar la imagen de marca del banco como empleador, todo ello con un foco especial en el actual proceso de internacionalización de Banco Sabadell:

- **Engagement & Employer Branding to Employee.**
- **Engagement & Employer Branding to Business.**
- **Employer Branding to Recruiting.**
- **Employer Branding to Market.**

En estos cuatro ejes se integran el plan y estrategias de Gestión del compromiso, así como la elaboración (y despliegue) de la Propuesta de Valor al Empleado y el Plan de Marca.

En la actualidad se está trabajando en las iniciativas para hacer de Banco Sabadell un gran lugar para trabajar, ya que en cada uno de estos cuatro ejes se han identificado, priorizado, planificado y empezado a desplegar las acciones contempladas en el plan, con un único objetivo: crear una oferta de valor diferencial que refuerce el compromiso y que nos permita atraer a los mejores profesionales, medir, gestionar e impulsar el compromiso como palanca clave para alcanzar los objetivos y los retos que Banco Sabadell tiene a futuro.

Reseña de la ponencia

Misión y Visión del Santander



José Miguel Caras
Responsable de formación
de Santander España



Comenzó afirmando que no se puede hablar de compromiso sin antes decirnos qué entiende el banco por misión y visión. Es importante saberlo para luego saber qué hacer en RR.HH.

Misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Mientras que visión es *"ser el mejor banco comercial ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad"*. En resumen, como ha afirmado en reiteradas ocasiones la Presidenta Botín, un banco sencillo, personal y justo.

Seguidamente se refirió al *"círculo virtuoso"* que hemos construido comenzando por intentar ser el mejor banco para los empleados, haciendo de ellos profesionales capaces del mejor servicio a los clientes con los que construir relaciones de confianza, ofreciéndoles soluciones personalizadas, a través de las oficinas y canales digitales, dando a los accionistas la mayor rentabilidad y un buen modelo de negocio, que sea prudente, eficiente y con fortaleza financiera, y cerrando el círculo con su contribución al progreso económico y social de su entorno, en definitiva, de la Sociedad.

Así las cosas, **definimos el compromiso** como *"la energía con la que uno viene a trabajar, la motivación, la actitud y aptitudes, la experiencia y formación que uno trae..."* y cómo la organización canaliza esta energía y la conecta con el empleado, a través de la retribución, el reconocimiento, la formación, el desarrollo profesional, etc. Esta combinación de factores es lo que define el compromiso de una persona en la empresa.

Pero el compromiso, como muchas de nuestra actividades, **es necesario medirlo**. Para ello lanzamos una encuesta con la colaboración de Hay Group. Hicimos mucho hincapié en la confidencialidad que fue muy bien entendida por los 168.000 empleados encuestados, con un 78% de participación, más de 16.000 respuestas en España, con expresiones elogiosas sobre las condiciones del trabajo, manifestando un acusado sentimiento de pertenencia, reconociendo que recomendarían la empresa a familiares y amigos, y con una fuerte motivación por el trabajo, entre algunas de las respuestas recibidas.

Aprendimos que el estilo de liderazgo de los jefes impacta directamente en los niveles de compromiso cuando en la gestión directiva ...

- 1. Se da feedback claro y continuo de cómo se hace el trabajo**, aumentándose en 13 puntos el porcentaje de respuestas favorables con respecto a la norma del sector financiero.
- 2. Se reconoce a los empleados cuando hacen un buen trabajo**, se aumenta en 14 puntos el porcentaje de respuestas favorables con respecto a la norma.
- 3. Si se instruye y asesora en cuanto al desarrollo profesional**, se aumenta en 23 puntos.
- 4. Se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores**, se aumenta en 21 puntos.
- 5. Se organiza bien el trabajo en el equipo**, se aumenta en 17 puntos.
- 6. Se otorga la autonomía necesaria para hacer el trabajo de manera eficaz** se aumenta, 9 puntos.

Pero sobre todo, aprendimos que más importante que los resultados que pudieran obtenerse, era el decidido propósito de realizar la encuesta y repetirla cada año comparando los resultados.

COLABORACIONES ESPECIALES

La imprescindible cualificación del asesor financiero

Andrea Carreras-Candi

Directora de EFPA España

Diversos factores confluyen para que una gran parte de entidades financieras estén reforzando y priorizando las figuras profesionales dirigidas a suministrar un asesoramiento a clientes cada vez más personalizado y de mayor calidad.

En primer lugar, un elemento estratégico de negocio. Tras la crisis, las entidades financieras son conscientes de que es imprescindible recuperar la confianza de los clientes y mejorar la reputación puesta en entredicho por algunas prácticas desafortunadas. Para ello, intensificar el asesoramiento por encima de la venta, y el cliente por encima del producto son objetivos ya compartidos por la mayoría de entidades.

En segundo lugar, en los próximos años va a ser una exigencia regulatoria el asegurarse que aquellos empleados que den consejos de inversión, pero también aquellos que solamente ofrezcan información sobre productos de inversión, estén convenientemente cualificados de acuerdo a estándares aceptados y suficientes.

La autoridad europea de los mercados financieros (ESMA) va a publicar a finales de este año las directrices para cumplir con este requisito de MiFID II, directiva que estará en vigor a partir de inicios de 2017.

Por fin, esta necesaria y mejor capacitación de los profesionales que asesoran en las entidades, va a ser la respuesta obligada a la imparable alfabetización financiera de la ciudadanía. Los diversos planes de educación financiera que se ponen en marcha van a equiparar en pocos años a los clientes españoles con los anglosajones en cuanto a conocimientos y empoderamiento financiero. Así, el aumento de cultura financiera, obviamente, ha de ir parejo a una mayor preparación de los profesionales que gestionan clientes.

Evidentemente, no cualquier formación y cualificación sirve. Tendrá que tener el nivel que el mercado, clientes, reguladores y el propio negocio de la entidad exigen. Ha de ser competitiva, ha de responder a estándares profesionales y éticos elevados y reconocidos y ha de estar sujeta a formación continua.

Estamos convencidos que la independencia y trayectoria de EFPA ofrece la solución de mayor calidad – que no la más fácil – para nuestras entidades de crédito y de servicios financieros, y para sus profesionales.



COLABORACIONES ESPECIALES

Escuela FEF

Se convierte en centro acreditado por el CISI, el mayor certificador de Reino Unido

Escuela FEF ha sido reconocida por el Chartered Institute for Securities & Investment (CISI) de Reino Unido como proveedor de formación acreditado (Accredited Training Provider, ATP en su denominación inglesa), lo que hace posible ofrecer los cursos de preparación de las certificaciones profesionales financieras del CISI, las primeras que podrán obtenerse en nuestro país.

Jesús López Zaballos, director de Escuela FEF, destaca que este reconocimiento supone *“un paso más en la apuesta por las acreditaciones financieras internacionales más prestigiosas, que distingue a nuestro centro de formación desde su nacimiento. Permitirá a los profesionales del sector obtener titulaciones reconocidas para ejercer su actividad en las más importantes plazas financieras del mundo, certificando su cualificación y aumentando su empleabilidad internacional”*.

El responsable de este prestigioso centro de formación financiera especializada, añade que estas certificaciones facilitan *“a las entidades financieras elevar el nivel de competencia profesional de sus empleados con una formación técnica de alta calidad y un enfoque aplicado y global, que está acreditada por los reguladores más importantes en todo el mundo”*.

Las primeras certificaciones del CISI que Escuela FEF ofrece ya en nuestro país son la acreditación internacional en gestión de patrimonios y la certificación internacional en gestión avanzada de patrimonios:

- **International Certificate in Wealth Management (nivel 3)**
- **International Certificate in Advanced Wealth Management (nivel 4)**

Además, se pondrán en marcha próximamente los cursos para preparar las certificaciones de mercado de capitales, finanzas corporativas, operaciones de inversión, asesor de inversiones y gestión de patrimonios:

- **Capital Markets Programme**
- **Certificate in Corporate Finance**
- **Investment Operations Certificate**
- **Investment Advice Diploma (IAD)**
- **Chartered Wealth Manager Qualification**



El CISI, un certificador global

El CISI fue creado por la Bolsa de Valores de Londres y actualmente es el mayor centro certificador británico, con más de 40.000 miembros en 110 países. Está acreditado por la Financial Conduct Authority (FCA) en el Reino Unido y es reconocida por un creciente número de reguladores en todo el mundo.

El 92% de los bancos internacionales se examinan de sus prestigiosas certificaciones y durante el último año se han realizado 37.000 exámenes en 74 países diferentes.

Los titulados EFFAS rozan el 100% de inserción laboral.

La federación europea de asociaciones de analistas financieros (European Federation of Financial Analysts Societies, EFFAS) y el CISI han alcanzado un acuerdo para promover la certificación de los profesionales europeos del ámbito financiero, con el objetivo de elevar sus estándares éticos, su cualificación y su nivel de desempeño.

EFFAS integra a 26 asociaciones nacionales europeas de analistas financieros. Entre estos países está España, donde está representada por el Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF), promotor de Escuela FEF, que desarrolla en nuestro país la formación necesaria para obtener las titulaciones y certificaciones profesionales concedidas por EFFAS.

El IEAF es una asociación profesional sin ánimo de lucro que agrupa a los profesionales del análisis financiero, la inversión, la gestión y dirección financiera, y a los ejecutivos y directivos de entidades financieras. En la actualidad cuenta con más de 1.500 miembros, que la convierten en la segunda mayor asociación nacional entre las integradas en EFFAS.

“ Según los datos de 19 de las asociaciones nacionales miembros de EFFAS, la tasa de inserción laboral de sus asociados alcanza el 99%.

El 29% ejercen su actividad como analistas financieros; el 28% se dedican a la gestión de activos (asset management); el 17% son asesores y planificadores financieros; el 11% ocupan posiciones de management; el 7% son profesionales de la banca de inversión y las finanzas corporativas; y otro 7% se dedica a actividades relacionadas, como traders, profesores, profesionales de la información financiera o de la relación con los inversores. Así se desprende de una encuesta realizada por EFFAS entre 7.300 de sus 11.719 asociados en 19 países.

Los colectivos más numerosos son los gestores de fondos y de carteras, que representan el 23%; los analistas de renta variable (16%); asesores y planificadores financieros (9,5%); profesionales de banca privada y gestores de patrimonio (7,5%); analistas de banca de inversión y profesionales de las finanzas corporativas (5,5%); altos directivos (4,7%); analistas de deuda y de renta fija (4,5%); gestores de riesgos (4%); y comerciales y traders (3,8%).

Certifica tu valor profesional

ADAPTAMOS TODOS NUESTROS PROGRAMAS A LA MEDIDA DE TUS NECESIDADES CORPORATIVAS



Especialistas en formación financiera

Escuela FEF

- Formación presencial
- Formación on line
- Videoformación / Webseminars



Fundación de Estudios Financieros

www.escuelafef.es | formacion@fef.es | tfno.: 91-563-19-72

COLABORACIONES ESPECIALES

Fans no Clientes

El rol del departamento de Formación en el viaje hacia la experiencia de marca

Todos los que nos dedicamos a la formación a redes comerciales tenemos por clásicos los conceptos como "atención al cliente", "calidad de servicio" o "satisfacción del cliente". Otros como "Experiencia del Cliente", "Customer Experience (CX)", son más novedosos, o al menos lo parecen.

¿Es la "Experiencia del Cliente" un término ciertamente innovador en cuanto a lo que esconde detrás, o es una manera distinta de referirnos a lo mismo?

Si atendemos a la realidad del mercado nos encontramos con ambos casos. empresas que utilizan el concepto CX como sinónimo de satisfacción del cliente (esto es, el gap entre el servicio esperado y el servicio recibido) y otras, quizá las menos, con un planteamiento más completo, donde sí que podemos empezar a ver cómo el concepto Experiencia de Cliente excede/amplía/supera los conceptos de calidad de servicio y satisfacción de clientes; y que a mi entender se pueden resumir en estos tres puntos:

1. Proceso ampliado. Los proyectos de mejora de la calidad en la atención al cliente suelen centrarse en la fase de venta directa; esto es, desde que el cliente entra por la puerta hasta que se cierra la contratación del producto o servicio. Una primera diferencia del CX es que toma como punto de partida un proceso de relación con el cliente más amplio, donde se tienen en cuenta las opiniones del cliente a la hora de definir los productos y los procesos de trabajo de la empresa. Además, el proceso de relación con el cliente comienza antes de que nos elija como proveedor, por lo que se tienen en cuenta los atributos que la marca transmite a los de fuera, lo que otros (clientes o empleados) te cuentan de la empresa, etc. Por último,

el CX también incluye otros momentos posteriores al cierre de la venta relacionados con la facturación, el cobro, la postventa, o incluso la finalización del servicio (por ejemplo, realizar una llamada de felicitación al cliente que acaba de terminar de pagar su hipoteca).

2. Experiencia de marca. Los proyectos de CX deben ir dirigidos a gestionar la experiencia global del cliente con la empresa, y esto implica considerar la realidad multicanal de las compañías desde el punto de vista del cliente, de manera que se trabaje el concepto de omnicanalidad, asegurando una experiencia homogénea del cliente con la marca con independencia del conducto elegido.

3. Ir más allá de lo que el cliente espera. La satisfacción del cliente está relacionada con hacer bien lo que el cliente espera. Los proyectos de experiencia cliente buscan sorprender al cliente, yendo más allá de lo que éste espera y, por tanto, es capaz de verbalizar. Como dijo Henry Ford, "si le hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido". Por esa razón, en el origen de estos proyectos, cuando la empresa defina su "aspiracional de experiencia", será necesario utilizar técnicas proyectivas con clientes.

Viendo estos 3 puntos es fácil concluir que un proyecto de Experiencia del Cliente tiene una parte importante de diagnóstico y diseño. Sin embargo, la clave de cualquier proyecto de esta naturaleza reside en el éxito que se logre durante su implantación. Un 50% de la experiencia cliente se debe a las emociones que la marca, la empresa o sus empleados sean capaces de generar; en definitiva, a la cantidad de "wow's"



Arturo Reglero Vicente
Gerente del Sector Banca y Seguros de OVERLAP

que sean capaces de conseguir de sus clientes, para convertirlos en fans de la marca. Esto solo se consigue si somos capaces de que nuestros empleados interioricen comportamientos muy concretos, previamente definidos, que deben ser puestos en práctica según con qué clientes y en momentos muy determinados.

Es en este punto donde la labor de los departamentos de Formación se convierte en pieza clave para asegurar el éxito del proyecto, ejerciendo su rol como palanca para conseguir el cambio en las maneras de hacer de los empleados de la empresa.

Otro aspecto clave que un proyecto de CX debe considerar tiene que ver con la medición y mejora continua. Es necesario ligar estos proyectos a KPI's (NPS, CSI, ratios de conversión a ventas, etc.) y tener la capacidad y herramientas para realizar mediciones y ajustes de forma continua. De nuevo el departamento de Formación se puede convertir en un departamento centralizador de las iniciativas y sinergias que nazcan de la interacción entre los diferentes departamentos implicados (Calidad, Sistemática Comercial, Procesos, etc.)

Una vez dicho todo esto, planteo para terminar una premisa clave. No puede existir una buena Experiencia del Cliente si no existe previamente una buena Experiencia de Empleado. Una razón más para valorar en su justa medida la importancia de las áreas de RR.HH. en el mundo del Customer Experience.



Acompañando a los departamentos de Formación y Desarrollo en la **implantación** de las **estrategias comerciales** que garantizan una **experiencia de marca excelente** a empleados y clientes.

OVERLAP

Capacidad para el Éxito

MADRID · BARCELONA · SÃO PAULO · MÉXICO D.F.
BOGOTÁ · LIMA · MONTERREY

www.overlap.net

COLABORACIONES ESPECIALES



Reforma de la Formación Profesional para el Empleo

Introducción. Alfonso Luengo
Director Gerente de la FTFE

Resumen de la ponencia del 26 de junio de 2015 en torno al Real Decreto-Ley 4/2015, de 22 de marzo, para la reforma urgente de la Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.

Es importante para las empresas conocer el itinerario de esta reforma, sus causas y sus intenciones porque ello ayudará a mejorar su percepción, a resolver dudas de concepto y a aquietar la natural incertidumbre que produce cualquier cambio normativo. Y por eso agradecemos la oportunidad que nos ofreció GREF para estar presentes en su reunión de Barcelona.

El RD-ley 4/2015 no es el comienzo de la reforma del sistema de formación para el empleo sino el hito normativo de un cambio que se inició en esta legislatura. Otro RD-ley (el de la reforma laboral de 2012) dedicó ya alguna de sus medidas a la revisión del sistema y la modificación de la Orden TAS 718/2008 en agosto de 2012 y los cambios introducidos en las sucesivas convocatorias de ayudas incidieron en esa voluntad de cambio. Tampoco es el final de la reforma porque esta continuará con su tramitación como proyecto de ley ordinaria, la implantación diferida de algunos cambios y el desarrollo reglamentario de muchas de las previsiones de la norma.

La reforma era necesaria, y así se ha reconocido por los interlocutores sociales. El sistema se había alejado de sus objetivos, había dejado de centrarse en las necesidades formativas del sistema

productivo y se había vuelto ineficiente. El objetivo de la reforma es, por tanto, restituir la necesaria alineación con las necesidades formativas de nuestra economía.

En el RD-ley, con medidas de gran impacto mediático, como el cambio de papel de los interlocutores sociales, conviven otras que contienen las claves de la reforma, como la planificación estratégica, la elaboración de escenarios plurianuales y de informes anuales de necesidades formativas, la preeminencia de la formación programada por las empresas y la promoción de la eficiencia a través de la evaluación y la libre concurrencia en la impartición. La norma trata de mejorar también la seguridad jurídica de las empresas y de los trabajadores en relación con la formación mediante un ajuste del concepto de "organización de la formación", la implantación de un nuevo catálogo de infracciones y sanciones y la obligatoriedad de inscripción para los proveedores de la formación. También se quiere mejorar la coordinación de las Administraciones Públicas competentes y para ello se prevé la creación de un sistema integrado de información que permita evaluar el sistema y conocer su desarrollo real. Asimismo, se enriquece el catálogo de iniciativas y herramientas para mejorar la financiación de las acciones formativas.

Esta reforma no es de un día ni de una hora concreta. Representa el cambio histórico y evolutivo de un modelo de formación en el que se desea mantener

aquello que es esencial y por ello la solidaridad con los desempleados y las pequeñas empresas, el diálogo social, la coordinación competencial y la suficiencia económica seguirán siendo sus piedras angulares.

Exposición de los cambios introducidos en el Real Decreto-ley 4/2015. Marisa Cosmen (Responsable del servicio al Cliente y Orientación de la FTFE) y M^a Luisa Cuevas (Técnico de la Unidad de Relaciones Institucionales de la FTFE).

La segunda parte de la presentación se centró en los cambios introducidos por el Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo, (RD-ley) en el ámbito técnico de la gestión de la formación que realizan las empresas. Hay que señalar que dicho RD-ley está en trámite parlamentario por lo que pueden producirse modificaciones del mismo. Por otra parte, se deberá estar a la normativa de desarrollo en el momento que se produzca.

Dentro de los objetivos del RD-ley está la adecuación de la formación a las necesidades del mercado de trabajo. Para ello se creará un sistema de observación y prospección de dicho mercado. Ligado a esto, se plantea la evaluación continua de la calidad y el impacto de la formación, medida en mejora del desempeño (en el caso de trabajadores ocupados) o en términos de inserción laboral (en el caso de trabajadores desempleados). Para ello, se busca la profesionalización de las entidades formativas, evaluando su calidad e incorporando dichas

COLABORACIONES ESPECIALES



evaluaciones al Registro Estatal de Entidades de Formación. **Se refuerza también el control de la formación, se desarrolla un régimen sancionador más severo y se crea una unidad especial de inspección.**

Tras la publicación del RD-ley la iniciativa de demanda pasa a denominarse "formación programada por las empresas, para sus trabajadores". Los permisos individuales de formación aparecen como "otra iniciativa" por lo que habrá que estar a lo dispuesto en el desarrollo reglamentario futuro para ver las modificaciones que se producen.

Se hace especial hincapié, y se repite en numerosos artículos del RD-ley, en que **la formación que realice la empresa deberá responder a sus necesidades reales, inmediatas y específicas, corresponsabilizando a todos los actores del sistema para que sea así.**

Para acceder al sistema, la empresa podrá hacerlo directamente, organizando y gestionando su formación o a través de una entidad organizadora.

En el primer caso, la empresa podrá impartir la formación con medios propios o externos. En el caso de Grupo de Empresas cualquiera de las empresas del grupo podrá organizar la formación del grupo. En lo relativo al crédito, a partir del 1 de enero de 2016, cada empresa podrá disponer del importe del crédito que corresponda al grupo con el límite de lo cotizado por cada una de ellas por Formación Profesional. En este caso la



Ma Luisa Cuevas
Técnico de la Unidad de Relaciones Institucionales de la FTFE

entidad que organiza no se considera una entidad organizadora externa, por lo tanto los requisitos y obligaciones son los mismos que tendría una empresa que se organiza su propia formación.

En el segundo caso, si la empresa opta por contratar a una entidad organizadora externa, la impartición de la formación obligatoriamente se realizará por una entidad formativa acreditada y/o inscrita en el registro correspondiente de entidades de formación. La entidad organizadora será la que contrate a la entidad impartidora y no será posible delegar ni subcontratar con terceros la organización, ni la impartición de la formación.

En relación a la responsabilidad de cara al cumplimiento de los requisitos para la formación, todos estos actores, empresas, entidades organizadoras y entidades formadoras, son responsables solidariamente.

Es también destacable, la modificación de la duración mínima de las acciones formativas pasando de las 6 horas contempladas en la anterior regulación, a una hora. Igualmente, y a partir del 1 de enero de 2016, desaparece la



Marisa Cosmen
Responsable del servicio al Cliente y Orientación de la FTFE

modalidad de formación a distancia como modalidad financiable dentro de esta iniciativa.

Los costes de la formación también presentan algunos cambios importantes. Se fijarán los módulos económicos en base a cada especialidad formativa. En el caso de que la acción formativa no esté incluida en el catálogo de especialidades, se fijará un módulo económico máximo. El importe de los módulos económicos será aplicable a todas las empresas, independientemente de su tamaño e incluyen los costes indirectos de la formación que como máximo podrán ser del 10% de la actividad formativa.

Sólo podrán bonificarse los costes de organización cuando la empresa realice la formación a través de una entidad organizadora externa. Estos costes de organización están, también, limitados según el tamaño de la empresa (de 1 a 5 trabajadores – 20%; de 6 a 9 – 15%; más de 10 – 10% de la actividad formativa).

Un cambio, también relevante, es la obligatoriedad de que las microempresas (empresas entre 1 y 9 trabajadores) realicen un 5% de cofinanciación privada.

Vida Asociativa

Reseña de las XXI Jornadas

Asamblea

El Vicepresidente Angel Gayán invita a los representantes de las Vocalías que abordan los Proyectos de "Gamificación" M^a Manuela Rodríguez de Austria, "Talento" Javier Rivas y "Empleados del Sector Financiero" Juan Abellán a dar cuenta del avance y situación de los mismos, que llevan a cabo de una manera breve y concisa.

"Les agradece, en nombre del GREF, el trabajo que están realizando para llevar a cabo esta importante tarea de benchmarking, al tiempo que ruega al resto de Vocalías un esfuerzo para que puedan presentar el estado de sus proyectos en una próxima Asamblea". Los representantes de las distintas Vocalías dan cuenta del avance y situación de sus respectivos proyectos. Se destaca el esfuerzo que están realizando al compaginar su tarea habitual con la dedicación a los proyectos y se anima a las Vocalías que todavía no han iniciado el proyecto a que puedan presentar un avance en una próxima Asamblea.



Soluciones realistas para dirigir el cambio.

En Moebius Consulting ayudamos a las organizaciones a alinear su modelo de actuación y las capacidades de su equipo a los nuevos retos de negocio.

- ✓ Sistemática comercial
- ✓ Liderazgo
- ✓ Experiencia de cliente

C/ de la Basílica, nº 19. 1ª Pta. 28020 - Madrid. España
telef.:(+34) 910 065 523
info@moebiusconsulting.com
www.moebiusconsulting.com



Vida Asociativa

Conclusiones de la encuesta de Ratios de Formación 2014

A continuación encontrarán las principales conclusiones del estudio de Ratios de Formación de los Sectores Financiero y de Seguros, que elabora el Grupo de Responsables de Formación y Desarrollo de Entidades Financieras y Aseguradoras (GREF) desde hace 22 años. Su origen fue la anterior crisis de 1993, con el objetivo de establecer un diálogo con la Dirección fundamentado en datos contrastados para defender el desarrollo de las políticas de Formación y que no se hiciera realidad en toda su crudeza la conocida frase de *“cuando la crisis aparece por la puerta, las políticas avanzadas de gestión de personas salen por la ventana”*.

En este estudio, que toma datos del pasado ejercicio 2014, han participado 34 entidades, que representan a 169.867 empleados y suponen más del 67,43% de los profesionales de ambos sectores. El informe sobre los Ratios de Formación es citado como fuente de muchos estudios y artículos sobre el sector de Formación, siendo un referente en el sector de la formación.

Enrique Díaz-Mauriño, Coordinador del estudio.
Manuel Haro, Asesor.

Cuadro de Mando: Como resumen del estudio y como herramienta de gestión y comparación de las entidades colaboradoras.

CUADRO DE MANDO	2014 GREF
Inversión s/masa salarial	0,79
Inversión media por empleado	470 €
Horas de Formación por empleado formado	44,29 horas
Formación Presencial	14,15 horas
Formación On line	30, 14 horas
% de empleados con Formación en Idiomas	11%
% de empleados con Formación Formativa	100%
Subvenciones	92 €
Horario Jornada Laboral	77%
Inversión en Formación Directa	74,5
Gasto Logística	25,5
Plantilla Formada	91,23 %
Plantilla Departamento de Formación	7
<1500	4
3000-9000	5
>9000	9

El estudio completo está a vuestra disposición en la web del GREF (www.gref.org).

Vida Asociativa

Reseña de las XXI Jornadas

Imágenes



Público asistente a las XXI Jornadas GREF



Entrega de galardón nuestro antiguo compañero del Banco, fundador del GREF, y actualmente alto directivo, Adriá Galián, que contribuyó poderosamente a la consolidación de la Asociación.



Entrega del Símbolo Institucional a Marga Pérez. Banco Sabadell



Entrega del Símbolo Institucional a Saúl Larrayad. Morobranc



Foto de familia XXI Jornadas GREF

Vida Asociativa

CONGRESO INTERNACIONAL DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS

El GREF respondiendo a la invitación de nuestro buen amigo Luis Picazo en su condición de Presidente del Comité de Organización del CONGRESO INTERNACIONAL DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS, organizado por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, y con el fin de participar en el Comité Científico-Profesional, que estará presidido por D. Jose María Peiró Silla, y deseando contar con la participación de algún miembro de nuestra Asociación, en representación de

la misma, la Junta Directiva ha designado a nuestro compañero Fernando Rodríguez Rodríguez, Responsable de Formación de Santa Lucía, quien contará con la especial colaboración de María Manuela Rodríguez de Austria, Responsable de Formación de Pelayo. Nuestro agradecimiento a los dos por haber aceptado el encargo, y decirles que contarán con nuestro incondicional apoyo.



Manuela Rodríguez de Austria
Seguros Pelayo



Fernando Rodríguez Rodríguez
Seguros Santa Lucía

IEB. Centro Líder en Formación Financiera

CONVOCATORIA OCTUBRE 2015

PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN

- Análisis del Riesgo de Crédito
- Análisis Técnico y Cuantitativo
- Banca Privada y Asesoramiento Financiero - Acreditación EFA®
- Capital Riesgo, M&A y Financiación de Operaciones
- Compliance - Acreditación CESCO®
- Control del Riesgo - Acreditación FRM®
- Financiación e Inversión en Energías Renovables: un enfoque internacional
- Mercados de Capitales y Finanziones Estructuradas
- Opciones y Futuros Financieros
- Renta Fija: Deuda Soberana y Corporativa
- Tesorería
- Valoración de Empresas

PROGRAMAS DIRECTIVOS

- Gestión Global de Riesgo en Entidades Aseguradoras Solvencia II - Acreditación GREA®
- Innovación y Tecnología Financiera
- Inversiones Alternativas ("Global Alternative Investments") - Acreditación CAIA®
- Plaficación Financiera - Acreditación €FP®
- Responsible Finance Management Programme



c/ Alfonso XI nº6 · 28014 Madrid · Tel. 91 524 06 15 · Fax 902 190 200 / 91 521 04 52 · formacion@iebes · www.iebes

Vida Asociativa

Unos se van...

...y otros vienen



Carlos Royo **de Racc**

Siempre que leía la revista me detenía con especial cariño en las despedidas, homenajes y bienvenidas a los nuevos miembros del GREF. Ahora soy yo el que quería enviaros unas palabras de agradecimiento.

Finalizo mi etapa en el RACC donde he aprendido mucho, donde he podido poner en marcha proyectos que quizás en otras empresas no serían viables. Se aprende de los errores, y se disfruta de los éxitos.

Comienzo ahora una nueva etapa que me llevará a formarme en algunas Universidades en Estados Unidos, vinculado a través de mi relación como profesor Asociado en ESADE.

Especial recuerdo y reconocimiento a mis compañeros del GREF Cataluña-Andorra y por supuesto a Paco Segrelles, alma mater de esta asociación, cuya calidez y trato personal con cada uno de nosotros permite que me haya sentido como en casa.

¡Hasta Pronto!

carlos.royo.bcn@gmail.com



Pepe Fonfría **MAPFRE**

Queridos compañeros del GREF, permitidme que utilice estas líneas para despedirme de vosotros como grupo, que no como compañeros de profesión. A finales de este año cumpla 25 años en MAPFRE, todos ellos ligados a la formación comercial, seleccionando vendedores y enseñándoles a vender. Me sustituye en el cargo Alberto Axpe. Yo, como directivo de central paso a las territoriales para poder desarrollar mi know-how en la organización, en eso es en lo que estoy ahora, con la suerte de que he vuelto a Valencia, mi ciudad y mis antiguos compañeros.

Sigo ligado a la formación en MAPFRE, pero ahora desde otra faceta menos estratégica y más operativa, por lo que no voy a perder el contacto con vosotros aunque nos veamos menos.

Quiero desear el mejor futuro al GREF como asociación y a vosotros como profesionales.

Gracias por todo lo que me habéis aportado. Estamos en contacto.



Saúl Larrayad **Morabanc**

Desde mi llegada a MoraBanc en junio de 2013 para responsabilizarme de las áreas de formación, desarrollo y gestión del talento estoy teniendo la oportunidad de conocer un sector, el financiero, para mi totalmente desconocido.

Este mes de septiembre cumpliré 17 años trabajando en diferentes posiciones dentro del Área de Recursos Humanos. Pero he de decir que lo que he vivido desde Noviembre del año pasado cuando entré a formar parte del GREF es algo que nunca había experimentado anteriormente.

Y todo ello ante la activa mirada y la incansable actividad de Paco Segrelles, al que le he de agradecer su cálida acogida al grupo.

Me pongo a vuestra disposición para todo aquello en lo que creáis que os puedo ayudar. Y espero pronto poder compartir con todos vosotros alguno de los proyectos que estoy poniendo en marcha en Andorra.

¡No cambiéis! ¡Somos un ejemplo a seguir!

Vida Asociativa



Marga Pérez

Directora de Políticas y Modelos de Recursos Humanos del Banco Sabadell.

Licenciada en Psicología. Executive MBA en ESIC.

En Banco Sabadell desde julio de 1988. *¡¡Toda una vida!!* Inicié mi carrera profesional en el banco en el área de Operaciones, donde decían que se aprendía a trabajar en equipo, por objetivos y a conocer el negocio (¡¡y era cierto!!). Después de unos años allí, me ofrecieron una suplencia en el Departamento de Selección por unos meses y, como no, me fui directa para esa unidad. La suplencia se fue alargando y llevo más de 20 años en Recursos Humanos.

“Tuve la oportunidad de conocerlos en la reunión del mes de junio en la que pude ver implicación, compromiso, alegría y por encima de todo generosidad. Voy a aprender mucho con vosotros y solo espero poder aportar algo a este gran grupo.”



Mónica Lorenzo **Directora de Desarrollo y Formación Banco Sabadell**

Psicóloga por la Universidad de Santiago de Compostela. Máster en Dirección de Personal por la Universidad Pontificia de Comillas. Coach Ontológica por Newfield Consulting ABC. **Banco Gallego:** Directora de Gestión y Desarrollo (2006-2013). **Banco Atlántico:** Directora de Desarrollo (2000-2004). **Red Eléctrica de España:** Entra como Becaria y sale como Directora de Formación y Comunicación Interna (1988-2000).



Antonio Benito López **Director de formación. CNP Partners**

Es licenciado en Derecho y está en posesión del Máster en Educación Superior Value impartido por la Universidad Europea de Madrid. Con amplia experiencia en el sector asegurador en compañías como **Aviva** y Centro de Seguros **El Corte Inglés** y se incorpora a **CNP Partners** con la finalidad de desarrollar el área de formación.



Cristina Valls López **Responsable de Formación en ARAG**

Licenciada en Psicología, estudios especializados en RRHH. Gestiona la formación externa dirigida al canal de mediación y la formación interna de la compañía. Jefe de Formación red de venta directa en **Agrupación Mutua** (1993-2002) consultor formación freelance en colaboración con **Inmark, Selling Consult, IL3**, etc y desde 2011 en ARAG.



Alberto Axpe Fontán **Director de Formación de Negocio. MAPFRE**

Es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Especialidad Dirección Comercial. Diplomado en Ciencias Empresariales. Fue durante 5 años Formador Especialista en productos y habilidades de venta para vida, pensiones y financiero bancarios. MAPFRE Zona Norte. Y durante 10 años Jefe de Formación MAPFRE. Zona Norte.



Manel Pérez **Responsable de la Gestión de Talento en Zurich** con responsabilidad en Talent, Learning, Development y

Recruitment. Licenciado y MBA Interuniversitario en Administración de Empresas (UB,UPC, UAB), Máster en Desarrollo Organizacional. Durante su etapa en **Hay Group** como consultor asesoró empresas como VW, Pepsico, Grifols, Grupo Agbar, Vodafone, GE, Almirall, etc. Tras su paso por la consultoría se incorporó a **Gallina Blanca Star** como Organizational Development Manager.

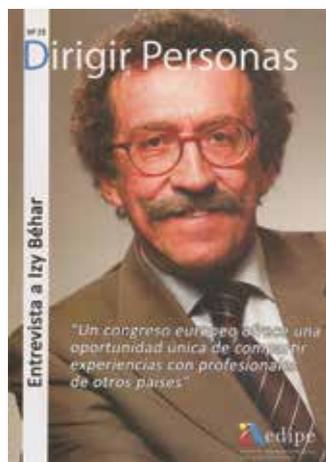


Enric Almuzara **Manager de Comunicación Interna. RACC**

Licenciado en Sociología por la Universitat de Barcelona y Periodismo por la Universitat Pompeu Fabra, además de Máster en Dirección de Marketing por EADA. Se incorporó al RACC en el departamento de prensa y publicaciones de la Entidad en 2001. En 2007 se hizo cargo del Departamento de Comunicación Interna del RACC en la Dirección de RRHH, desde donde ha liderado la transición de la Gestión del Conocimiento a un entorno 2.0, colaborativo y social.

Publicaciones

Revistas



DIRIGIR PERSONAS. Revista de AEDIPE

En su 50 aniversario publica en los números 23 y 24 (3ª ÉPOCA), sendas entrevistas con quienes fueron Presidentes: **Manuel García Reyes** y **Antonio Sáenz de Miera**. Tuve la suerte de estar con ellos en Hidroeléctrica Española, durante tres años de mi vida profesional, que aproveché aprendiendo de ellos cuanto pude. Mi recuerdo afectuoso y mi agradecimiento a los dos. Del primero reproduzco una respuesta que si, querido lector, entras en la web www.gref.org, "Quiénes somos", te sonará: Manolo responde a la pregunta ¿Cuál ha sido el logro más importante de AEDIPE?, así: Servir de canalizador para que los profesionales de la Gestión de Personas podamos conocernos, compartir experiencias, resolver dudas y problemas, y ofrecer las herramientas para que podamos estar al día de las novedades...Y todo esto durante ya más de 50 años. En nuestro caso son 42 años. Gracias, Manolo.



EXECUTIVE EXCELLENCE. Junio 2015.

El nuevo sonajero, de **José Manuel Casado**, a propósito de los teléfonos móviles. 10 factores de éxito por **Francisco Alcaide**. "Cada cosa que hagas hazlo con excelencia". "Comprométete con lo que quieras, pero comprométete".

Abril 2015. Cómo acelerar el desarrollo del talento. Entrevista con **Javier Bugallo**, Director de Políticas Corporativas de Recursos Humanos de Banco Santander. Nos habla del Programa Multiempresa de Desarrollo de Talento de la Fundación Transforma España.



EQUIPOS & TALENTO. DOSSIER DE BANCA Y SEGUROS. Mayo 2015.

La Banca se reinventa con opiniones de **Emilio Pascual Carreras**, Director de Employer Branding de Banco Sabadell y **Elena Tallón**, Directora de RR.HH. de Triodos Bank. La formación consolida una adecuada integración por **Emilio Carlos Lozano**, Consejero Delegado de Fénix Directo. El sector ofrece una gran variedad de retos profesionales, por **Beatriz Sevilla**, Directora de RRHH de HSBC. Los entornos diversos llegan a mejores soluciones. Por **Cristina Plaza**, Directora de Desarrollo de Personas, Proyectos y RSC de Self Bank. De todos ellos nos hemos hecho eco en diferentes boletines semanales de "Noticias del GREF".

CAPITAL HUMANO. Julio-agosto 2015

"300 números aportando valor al profesional", editorial de **José Antonio Carazo**, su director, al que reiteramos nuestra felicitación. Destacamos la entrevistas a **Jaime Guardiola**, Consejero Delegado de Banco Sabadell; **Eugenia Bieto**, Directora General de ESADE; Resistencia, un artículo de **José Manuel Casado**; Human Age Institute por **Raúl Grijalba**; El liderazgo en la era del micropoder por **Pilar Jericó**. La Fundación Tripartita ha muerto. ¡Larga vida a la Fundación Estatal!, por **Alfonso Luengo**. El liderazgo necesario en las empresas por **Jordi Canals** Director General del IESE. Nuevos retos en la medición de Recursos Humanos. La importancia de medir el capital humano, por **Cristina Hebrero**. De muchos de ellos hemos hecho mención en nuestro boletín semanal.

Revistas



OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Julio 2015

"Fuera de cobertura", editorial de su directora **Maite Sáenz** que nos invita a eso, a estar fuera de cobertura al menos una semana. Destacamos: La entrevista a **Leonor Altamira**, Senior HR Advisor for us Cards Business CitiBank realizada por **Camilla Hillier-Fry**. Y a **Teresa Mogín**, Directora General de Medios del ICO, y **Silvia Fernández**, Jefa de RRHH y RSE, por **Maite Sáenz**. La Ética (mi reputación): La inteligencia para gestionar las pasiones, por nuestro compañero **Enrique Campomanes**. Consistencia, la clave en la Dirección de Recursos Humanos por **J.R. Pin Arboledas**. Retener el talento vs. cuidar el talento, desarrollarlo y movilizarlo, por **Ana Gazarian** e **Inés Valle**. Dificultades al aprendizaje informal, por **Manel Muntada**. Las contradicciones de Lenin, por **Javier Fernández Aguado**. Cómo gestionar la culpa, por **María Julieta Balart**.

IEB MAGAZINE. Mayo 2015

Comienza la Revista del IEB con su sección *"En Portada"* hablándonos del acuerdo alcanzado con la Universidad de Columbia en Nueva York, por el que los alumnos actuales y antiguos podrán formar parte del Programa "U.S Business Law". Sigue la sección de Noticias Nacional, reseñando una conferencia de **Luis Garicano** de la London School of Economics con la que también existe una alianza, quien insistió en la necesidad de apostar por el capital humano. Destacamos: el Observatorio de Finanzas Corporativas creado en colaboración con Deloitte; la segunda convocatoria *"Tendencias en la Gestión del Patrimonio y el Ahorro"*, iniciativa impulsada por varias entidades; la Jornada sobre ciberseguridad en la banca; y el desayuno para analizar el Nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo aprobado recientemente. En Noticias Internacionales, el IEB llega a Egipto. En Opinión, una colaboración del Prof. **William Chislett**, Profesor de Historia Económica. En la sección Claustro una interesante entrevista a **Javier Amo**, Director del Master en Bolsa y Mercados Financieros del IEB de la que destacamos sus manifestaciones sobre el fenómeno de la desintermediación con la pérdida de relevancia del sistema bancario hacia otras modalidades más especializadas. Cierra la Revista con noticias sobre nuevas incorporaciones de profesores, entrevistas a antiguos alumnos, deportes, reseña de libros, y la sección *"Se habla de..."* en esta ocasión de Santa Teresa de Jesús con motivo de su 500 años de su nacimiento.

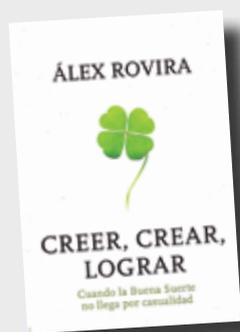


HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW. Mayo 2015

Monográfico: Dirigir personas en la empresa y gestión del cambio organizativo. La Revista recoge en su sección Tribunas opiniones de expertos pertenecientes a las grandes consultoras: KPMG, Deloitte, PwC, Accenture, Towers Watson, People Matters, Adecco, Talenta, etc. Son aportaciones breves pero muy sustanciosas y en muchos casos coincidentes: Crisis de compromiso y retención del talento, los "millennials" y sus valores, integración de las nuevas tecnologías, potenciación de la formación con especial atención al desarrollo, "Un 63% considera necesario cambiar su estrategia para atraer y retener el talento, aunque el 61% reconoce no haber dado el primer paso para conseguirlo", dicen en PwC. Se insiste en el compromiso, en la necesidad de medirlo y en cómo cada vez más compañías correlacionan sus resultados de compromiso con indicadores financieros, operativos, comerciales y de recursos humanos, nos recuerdan en **Towers Watson**. Incluso Talenta nos describe una herramienta, "onboarding", para gestionar la integración de los nuevos directivos.



En la de julio/agosto dedica especial atención a las Universidades Corporativas, con el subtítulo de alineando personas y estrategia. A él nos referimos en el boletín semanal "Noticias del GREF", resumen del mes de Agosto.



CREER, CREAR, LOGRAR

Alex Rovira

Álex nos invita a realizar un viaje en su compañía, un viaje que comienza diciéndonos que **la vida es una oportunidad para aprender, crecer, compartir y amar**. Que la vida es bella si decidimos poner belleza en ella, si decidimos a comprometernos y lo hacemos instante a instante. Nos presenta una hoja de ruta realmente apasionante: en ella nos dice que **lo que**

da sentido a nuestra vida es el amor, a alguien o a algo, pero que en todo caso nos debería llevar a la acción, a actuar para transformar. Y esa transformación nos conducirá a la anhelada felicidad. Y nos anima al decir: que la felicidad no es un destino sino un síntoma que aparece al caminar. Y que mientras algunos se dedican a perseguirla, otros la crean amando, sirviendo, procurando cuidar lo esencial, o brindando pellizcos de alegría a quienes les rodean. Más adelante afirma que lo que creemos es lo que creamos. Pero para eso es necesario una primera condición: creer que podemos. Aquí nos habla del "efecto Pigmalión", tan importante para el formador, y de la importancia de la voluntad por aquello de "querer es poder", que más hace el que quiere que el que puede.

Termina agradeciendo la compañía en el viaje y *"deseando de corazón que las semillas sembradas a través de estas páginas germinen en algún lugar de tu corazón y se traduzcan en una mejor vida para los tuyos y los que te rodean"*. Las gracias a ti, querido Álex, por este libro, excelente complemento de los anteriores, en todos ellos hemos encontrado motivos para seguir trabajando, para dar sentido a lo que estamos haciendo, para esforzarnos por conseguir el trabajo bien hecho.

Así que muchísimas gracias por todo, especialmente por animarnos a amar lo que hacemos, con quien lo hacemos y para quién lo hacemos. Para ti, correspondemos con otro sentido abrazo de agradecimiento.

Paco Segrelles

La solución formativa flexible y adaptada a cada entidad, con incentivos de aprendizaje para el alumno

- Integra la cultura de la entidad y la formación previa
- La combinación adecuada de formación *on-line* y presencial
- Formación con incentivos de certificación, evaluación y titulación
- En cualquier área "core" o complementaria de banca y finanzas
- 25 años con las principales entidades financieras españolas

40 084380 03 030 PR06355840N4L8 D3 L38 F1N4NC38
 65 504563 02 538 PR043329J1R28 03 108 51N4NC38
 3L 34N3R3 D3 103 PR0F3SS10N4L8 D3 038 51N4NC38
 3L 03NTR3 D3 181 PR0F3SS10N4L8 D3 L38 F1N4NC38
 EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS

IEF
 INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

Instituto de Estudios Financieros
 Av. Josep Tarradellas, 123, 2ª planta
 08029 Barcelona
 Tel. 934124431
cursos@iefweb.org
www.iefweb.org