



SUMARIO

- Editorial
- Apertura de las Jornadas GREF
- 1ª Mesa de Trabajo orientada al Sector Bancario
Taller de Formación
- 2ª Mesa de Trabajo: Premios Cegos
- 3ª Mesa de Trabajo: Relación Universidad-Empresa
- Conferencia de clausura:
Fernando Botella
- Cierre de las Jornadas GREF:
Jesús Maillo
- Colaboraciones especiales:
Arturo Reglero
Carlos Tusquets
- Vida Asociativa:
Despedida: Patricia Palomar
Enhorabuena, Enrique
Unos se van...y otros vienen
- Publicaciones:
Revistas
Libros: Saber comunicar saber

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 gestión de las personas a través de la palabra, y la gestión del cliente personalizando el servicio (MiFID II)

Las Jornadas de "Invierno" fueron una excelente oportunidad para reunirnos un buen número de compañeros.

Comenzamos celebrando el encuentro y recordando a los compañeros que, deseándolo, no pudieron asistir. Conocimos a los "nuevos" a quienes nombramos uno por uno: **Lourdes López**, de esta misma Casa, CECABANK; **Beatriz Amorós** del RACC de Barcelona; **Alesander Berzosa** de CaixaBank; **Manuel Pino** de Banco Pichincha y **Roger Caballé** de Caja de Ingenieros. No han podido asistir por estar convocados por sus Direcciones **Javier Bello** de BBVA y **Xavier Llenas** del Sabadell.

A continuación agradecemos a la CECA el patrocinio de las Jornadas. Para nosotros celebrar en La CECA es un honor. Concretamos nuestro agradecimiento en las personas de **Antonio Romero**, Director General Adjunto, **Jaime Manzano**, Jefe del Servicio de Reporting, Análisis y Formación Bancaria, y a nuestro compañero **Jesús Maillo**, por gestionar la organización del evento. La CECA ha sido de siempre y sigue siendo, una institución de referencia dentro de los sectores bancario y asegurador. Agrupaba un conjunto de entidades muy queridas para todos nosotros, por esta razón no pudimos evitar manifestar nuestra contrariedad por la desaparición de tantas de ellas y en especial una, a la que, en mi caso, me sentía especialmente vinculado desde nuestra juventud y desde nuestros comienzos profesionales, nos referimos a la Caja de Ahorros de Valencia. Coincide, además, con la presencia entre los asistentes a este acto inaugural, de los compañeros que formaban el equipo del Departamento de Formación, **Vicente Gómez**, **Valentín Díez** y **Juan Carlos Soriano**, entre otros.

Muchas gracias por vuestra presencia.

Siento que por la incompetencia profesional de unos pocos, hayan desaparecido instituciones que fueron importantes motores de las economías regionales. También un recuerdo muy especial a la Obra Social que tanto bien proporcionó a tantos ciudadanos de las regiones donde estaba ubicada. Para ella nuestro recuerdo cariñoso, nuestro afecto y nuestra admiración, que hacemos extensiva a toda la Confederación, y que haremos patente con la entrega, la terminar mis palabras, de nuestro símbolo institucional como reconocimiento a su labor.

La Jornada estuvo repleta de aportaciones profundas y enriquecedoras, desde las reflexiones de **Antonio Romero**, que abordó con realismo la necesidad de recuperar la confianza de la sociedad, hasta la conferencia de clausura de **Fernando Botella**, pasando por la Ciberseguridad tratada por **Eduardo Ferrero** y **Almudena Alcaide**; la gestión de las personas a través de la palabra, de **Sergio Carol** (*"Dirigir es estar con la gente para conocer sus inquietudes, sus intereses, lo que les motiva, lo que les preocupa"*); las Mesas de Trabajo en torno a la MiFID II coordinada por nuestro compañero **Rafael Montesinos**, con cuya magnífica actuación, lo acabamos de conocer, se despedía por jubilación en Unicaja, (*"Unicaja ha decidido formar y certificar al 100% de su plantilla de la red de negocio en Asesoramiento Financiero"*); complementada con la valiosa conferencia de **Javier Cabezas** sobre el mismo tema; la charla-taller relacionada con temas de Seguros, presentada por **Santiago Goñi Lasheras** (*"La entrada en vigor de la normativa comentada va a suponer un cambio en la distribución de los productos"*).

EXECUTIVE EDUCATION

IE Executive Education ofrece programas específicamente diseñados para dotar a directivos de las herramientas, conocimientos y últimas tendencias en Management logrando un alto impacto en su desarrollo profesional en diversos ámbitos:

FINANZAS

Finanzas Corporativas Online

Abril - Julio 2017

www.ie.edu/FCO

Venture Capital

22 al 24 de Mayo 2017

www.ie.edu/VC

Private Equity

25 al 26 de Mayo 2017

www.ie.edu/PE

Project Finance

6 al 8 de Junio

www.ie.edu/PF

Dirección en Finanzas Corporativas

Noviembre 2017 - Mayo 2018

www.ie.edu/PDFE

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

Liderando la Transformación Digital

29 de Mayo al 1 de Junio 2017

www.ie.edu/LTD

Taller de Innovación

12 al 15 de Junio 2017

www.ie.edu/TINNO

Dirección en Transformación Digital

Junio - Julio 2017

www.ie.edu/PDTD

Dirección en Big Data & Business Analytics

Noviembre 2017 - Mayo 2018

www.ie.edu/PDBD

MANAGEMENT Y HABILIDADES

Taller de Negociación

29 al 30 de Marzo 2017

www.ie.edu/TN

Dirección de Proyectos

5 al 9 de Junio 2017

www.ie.edu/DP

Advanced Management Program Intensivo

26 Junio al 21 Julio 2017

www.ie.edu/amp-intensivo

Senior Management Program

Noviembre 2017

www.ie.edu/SMP

Más info:

execed@ie.edu

Tel.: +34 91 568 96 25

y consiguiente rediseño de la estrategia corporativa"); la Mesa sobre la Relación Universidad-Empresa coordinada por el Director de Postgrado de CUNEF y Vocal de la Junta Directiva, nuestro compañero **Luis Díaz Marcos**; y la Mesa integrada por los compañeros galardonados con los Premios CEGOS: **Rosa Samaniego** de Nationale Nederlanden; **Cristina Esteban** de la Mutua Madrileña; **María Manuela Rodríguez de Austria** de Pelayo y **Alesander Berzosa** de CaixaBank, coordinados todos ellos por nuestro compañero **Ramón García Espeleta**, Vocal de la Junta Directiva y Gerente de Virtaula de La Caixa.

No faltaron los temas de carácter interno como la despedida de, la hasta ahora Tesorera, **Patricia Palomar**, por traslado de Departamento, y la asunción de esta tarea por **Enrique Díaz Mauriño** de Bankinter. Gracias a los dos por vuestro generoso espíritu de servicio.

La presentación de los indicadores avanzados de Ratios de Formación, trabajo encabezado por **Inma Gómez** de BNP y presentado por **Manuel Haro**.

El Acto de Clausura estuvo a cargo de **Fernando Botella**, consultor de reconocido prestigio, que fue presentado

por nuestra Secretaria General **Silvia Merino**. Destacamos de su intervención ideas como: "No somos lo que sabemos, somos lo que hacemos". Un programa formativo, nos dice en su artículo de este número, que esté basado sólo en el aprendizaje teórico, sin metodologías interactivas o experienciales, fracasará, o no alcanzará todos los objetivos posibles. "El entusiasmo es el combustible de la vida, nos permite llegar al destino". "Cuando consigues un entorno FUN (divertido), tienes FANS". "Hemos de recuperar la filosofía del error, que hemos de ver como un aprendizaje y no como un fracaso". En resumen, una lección de un formador excelente.

APERTURA DE LAS JORNADAS GREF

Por **Antonio Romero Mora**

Director Adjunto - Área de Servicios Asociativos y Auditoría Cecabank

Buenos días a todos y bienvenidos a las Jornadas del GREF. Es un orgullo para mí, acoger estas Jornadas en las instalaciones de **Cecabank** y contribuir a la excelente labor que se viene realizando desde el GREF, que sin duda se constituye como una excelente plataforma de reflexión de profesionales de Formación de Entidades Financieras y de Compañías de Seguros.

Del mismo modo, quiero agradecer a **Paco Segrelles** y a todos los Miembros de la Junta Directiva su implicación en el desarrollo y organización de las Jornadas.

Y por su puesto daros la bienvenida también a todos los asistentes por vuestra participación en las Jornadas que desde hace más de cuarenta años se organizan desde esta asociación y en esta ocasión tenemos el privilegio y el honor que se lleven a cabo desde esta casa que desde hoy es la vuestra.

La Escuela de Formación Bancaria de Cecabank

En noviembre de 2012, fruto de la transformación del sector financiero, Ceca se transformó en Banco, pasando a denominarse Cecabank. Esto afectó de forma significativa a nuestra Escuela, que recoge el testigo de la antigua ESCA con más de 40 años de experiencia. Desde entonces, estamos viviendo un proceso de cambio y apertura a nuevos mercados y a nuevas formas de entender el negocio bancario.

La Escuela se constituye como partner de nuestras Entidades clientes en 3 áreas de conocimiento que constituyen el core-business de la misma.

- **ÁREA FINANCIERA.** En este área destaca principalmente la Certificación de Asesor Financiero siguiendo los criterios de MiFID I



- **ÁREA NORMATIVA.** Donde destacan todo tipo de cursos normativo-regulatorios, desde Riesgo Penal, LOPD, PBC-Ft, RIC...
- **ÁREA MANAGEMENT.** Donde tenemos cursos de habilidades directivas y comerciales, formación específica sobre digitalización, ciberseguridad...

En Cecabank creemos firmemente que la formación se constituye sin duda como un instrumento y un importante motor para el cambio y la innovación, para las organizaciones y para los profesionales, y de forma especialmente significativa para aquellos que tenemos el privilegio de trabajar en el sector financiero y asegurador.

Y ese cambio es el elemento necesario para cualquier proceso de mejora, tanto a nivel personal como profesional. Conceptos como MiFID II, Ciberseguridad, Metodologías de trabajo Agility, Digitalización, apenas eran conocidos hace unos años, y hoy ya forman parte de una realidad con la que convivimos casi a diario.

Queremos seguir contribuyendo al crecimiento de las organizaciones a través nuestro trabajo y por eso, promovemos diferentes iniciativas a través de nuestra Escuela, como la reciente **Certificación para Asesores Financieros MiFID II**, uniendo nuestras fuerzas a la de profesionales y expertos en nuevas tecnologías y consultoría de formación. El viernes vais a poder conocer de primera mano el programa que hemos elaborado profesionales de la Entidad en colaboración con la **Consultora 2CConsulting** y la nueva herramienta de formación gestada en el Campus de Google por la Start Up JSVP.

Para terminar, quiero agradecerlos que hayáis venido a nuestra casa, y espero que disfrutéis de unas excelentes Jornadas.

El reto de la Ciberseguridad: Actuación y Concienciación

Por **Almudena Alcaide**

Gerente de Deloitte IT ERS

Por **Eduardo Ferrero**

Senior Manager en Deloitte



La Escuela de Formación Bancaria de Cecabank, con el propósito de ofrecer a sus clientes un catálogo de formación actualizado y adaptado al contexto actual, tiene un acuerdo de colaboración con Deloitte para ofrecer a sus clientes formación en materia de Ciberseguridad.

El pasado 24 de noviembre, Deloitte CyberSOC Academy, a cargo de **Eduardo Ferrero y Almudena Alcaide**, participó en las jornadas organizadas por la Escuela de Formación Bancaria de Cecabank, presentando sus cursos de formación y concienciación en ciberseguridad específicos para el sector. El objetivo de esta participación fue el de describir y analizar el nivel actual de concienciación y preparación de los empleados y usuarios de Banca en el ámbito de la ciberseguridad.

El contexto actual es inequívoco, la proliferación de nuevas tecnologías y canales digitales dejan atrás otras vías de comunicación y de negocio, pero también conllevan nuevos riesgos y amenazas hasta ahora inexistentes. Sofisticadas amenazas bombardean el espacio constantemente y prácticamente a diario podemos ver en los medios de comunicación noticias relacionadas con incidentes en materia de ciberseguridad.

La ponencia comenzó con la definición de ciberataque como cualquier tipo de maniobra ofensiva, empleada por individuos u organizaciones, dirigida a sistemas de información, infraestructuras, redes de ordenadores y/o dispositivos informáticos personales que roban, alteran o destruyen información.

Existen múltiples motivaciones para llevar a cabo un ciberataque, pero la principal no es otra que el lucro económico. Hace unos años el mayor peligro para las organizaciones consistía en que un hacker vulnerara sus sistemas en aras de reivindicar su ego y demostrar sus habilidades en el ciberespacio. Hoy en día sin embargo, el cibercrimen está perfectamente organizado y existen estructuras cibercriminales con órdenes jerárquicos complejos, fuertemente profesionalizadas, que dedican sus

esfuerzos y recursos al fraude a través de ataques en la red. Por todo ello, las sociedades (organizaciones y usuarios) necesitan la ciberseguridad y la concienciación sobre los ciberriesgos.

Para describir el estado actual de la formación en el ámbito de la ciberseguridad, los ponentes tomaron como punto de partida el Proyecto MESI (Mapa de Enseñanza de la Seguridad de la Información) y algunos de los datos más relevantes del mismo, como pueden ser:

- En 1999, sólo 27 de las 67 universidades de nuestro país ofrecían algún plan de estudios con asignaturas relacionadas con la seguridad de las TICs. Sólo 4 de estas asignaturas eran de carácter obligatorio.
- A partir del Plan Bolonia todas las universidades parten de cero en la confección de sus planes de estudio y en 2013 se registran un total de 109 asignaturas obligatorias en el área de la seguridad de las TICs.

Las conclusiones de este estudio y de la primera parte de la ponencia se resumieron en los dos siguientes epígrafes destacados:

Conclusiones

Parece que los ingenieros encuentran en las aulas los conocimientos de ciberseguridad que el mercado, las empresas y la industria requieren.

No existe, dentro de las aulas, formación en ciberseguridad para el personal no técnico. No existen asignaturas de ciberseguridad, transversales a las áreas de conocimiento no técnicas como Arte, Ciencias de la Salud, Comunicación, Derecho, Económicas, Empresariales, Humanidades, Marketing, etc.

Sin embargo, todas las personas de una organización tienen responsabilidad en el ámbito de la ciberseguridad, no siendo ésta sólo responsabilidad de los departamentos de IT. No sólo las tecnologías sino que también las personas han de aportar seguridad y todos nosotros, personal técnico y no técnico, debemos superar esa barrera. En este sentido, las escuelas y servicios especializados de formación y concienciación, como La Escuela de Formación Bancaria de Cecabank o el Servicio de Formación de Deloitte CyberSOC Academy son los procuradores y encargados de ayudar a las empresas a emprender el camino y a acelerar el cambio cultural ante el ciberriesgo.

Más allá, la concienciación en ciberseguridad, a través de los diferentes niveles de gobierno de una empresa, garantiza una gestión eficaz del balance entre los costes de

prevención y los costes de remediación y por lo tanto un ROI visible contra potenciales ataques. La primera línea de defensa ante un ciberataque y la más eficiente es promocionar la cultura del ciberriesgo dentro de la empresa a través de iniciativas de formación y concienciación. Dado que las competencias esenciales para la ciberseguridad son una habilidad perecedera que rápidamente queda obsoleta, estas iniciativas de concienciación deben ejecutarse de manera recurrente y continua.

Finalmente, los ponentes de Deloitte en este evento señalaron lo que debe ser el enfoque de estas acciones formativas y de concienciación, definiendo el objetivo de la concienciación en ciberseguridad como el de desarrollar competencias y no el de difundir miedo ni criminalizar a las nuevas tecnologías.



La gestión de personas a través de **la Palabra**

Por Sergio Carol

Director del Área de Siniestros

Diversos del Grupo Catalana Occidente

Dirigir ni es fijar objetivos, ni es planificar, ni es controlar indicadores. Dirigir es estar con la gente para conocer sus inquietudes, sus intereses, lo que les motiva, lo que les preocupa, lo que temen no superar, sus pasados, sus presentes y sus futuros y ayudarles a superar todo eso. Sin esto, todo lo demás no tiene sentido. Y para hacerlo sólo tenemos una herramienta: la palabra.

Hace ya muchos años que adopté como lema de bitácora que 'Creo en el poder de las palabras para cambiar a las personas, las organizaciones y la sociedad' y cada día me convengo más de ello. Porque no cambian las sociedades ni cambian las organizaciones. Cambian las personas

que nacen, crecen –sobretudo crecen– y mueren en ellas.

A nuestras organizaciones les falta comunicación. Les sobran correos electrónicos, actas, memorandos, protocolos, normas, informes, reuniones y comités... pero les faltan conversaciones. Les faltan las conversaciones poderosas que les han de permitir conocer para descubrir, alentar y cambiar.

¿Cuándo fue la última vez que en el contexto laboral nos preocupamos por conocer –de verdad– a alguien?, ¿Cuándo intentamos descubrir lo que motiva a una persona que pasa el día junto a nosotros sin que apenas le prestemos atención? ¿Cuándo alentamos por última

vez a alguien a cambiar y a ser mejor de lo que es?

Las conversaciones poderosas son herramientas de inspiración, son herramientas de cambio. Todos, independientemente de la posición que ocupemos en la sociedad o en las empresas, tenemos la enorme responsabilidad de influir positivamente en los que nos rodean e inspirarles para que asuman sus retos personales, para que afronten su crecimiento y afloren lo mejor que llevan en su interior, lo valoren y lo compartan. Porque para cambiar nuestras organizaciones necesitamos que las personas cambien, que sean mejores de lo que ellos mismos creen que pueden llegar a ser. Y eso sólo lo podemos conseguir a través de la inspiración.

Necesitamos inspiración porque para construir nuestro futuro, todos debemos superar nuestras propias expectativas.

¿Existe alguna receta para mantener conversaciones poderosas? No. No la hay, cada situación, cada relación y cada contexto requiere un enfoque particular y diferente.

Pero, hay cuatro principios básicos que hay que respetar siempre:

- 1** Necesitamos construir espacios y tiempos para el diálogo. Sólo si reservamos tiempo en nuestras apretadas agendas para tener este tipo de conversaciones y sólo si buscamos espacios adecuados para llevarlas a cabo con atención plena, sin interrupciones y con todo el foco puesto en lo que estemos diciendo, sólo entonces podremos movernos a la acción.
- 2** Sólo podemos mantenerlas si atraemos a los demás. No podemos forzarlas, no podemos imponer una conversación poderosa.
- 3** Toda conversación poderosa se caracteriza por cuatro elementos clave: (1) Sinceridad, (2) Respeto, (3) Confianza y (4) Humildad. Sólo combinando estos cuatro elementos podremos llegar al corazón de las personas.
- 4** Primero escuchar. Escuchar para comprender y poder, después, actuar.

Cuentan que cuando San Ignacio de Loyola envió a su amigo San Francisco Javier a evangelizar las Indias le dijo estas palabras: *Ite Inflammate Omnia* (*Id e inflamadlo todo*). No era un mensaje de odio o de destrucción. Muy al contrario, era un mensaje de inspiración. Se trataba de iluminar las almas de aquellos a los que deseaban convertir.

Ite Inflammate omnia es lo que todos debemos hacer con los que nos rodean en la familia, en el trabajo, en el autobús, con los amigos...

¿Y cómo empezar tan ardua tarea? La cultura hawaiana nos aporta una receta fácil y universal para empezar a construir una relación poderosa – base para conversaciones asimismo potentes: el Hoponopono. Cuatro palabras mágicas que cuando las interiorizamos y las incorporamos a nuestras rutinas diarias suponen un antes y un después en nuestras relaciones: 'Por favor', 'Perdón', 'Gracias', 'Te amo'.

Somos únicos responsables de lo que les hacemos y de lo que les decimos a los demás. Debemos tomar consciencia de ello y empezar a andar nuestra senda como agentes de cambio.



El desafío formativo del asesoramiento financiero MiFID II

Por Javier Cabezas Arias

Director Académico de la Escuela de Formación Bancaria de Cecabank



A partir del 3 de enero de 2018 es de obligado cumplimiento la **Directiva sobre mercados de instrumentos financieros 2014/65/UE, de 15 de mayo de 2014, (MiFID II)**, que regula los aspectos vinculados a la protección de los inversores y el nuevo **Reglamento nº 600/2014, de 15 de mayo de 2014, (MiFIR)**, que establece las cuestiones relativas a los mercados.

Los aspectos clave de la reforma pretenden conseguir unas estructuras de mercado más sólidas y eficientes, el incremento de la transparencia y de los umbrales de protección al inversor. Esta **nueva regulación** impone unos retos a la industria bancaria en materia de conocimientos y experiencia, que **marcarán el futuro de la formación del sector en el ámbito del asesoramiento**.

Esta normativa establece una serie de **elementos diferenciales**:

- Se trata de una **regulación de alto impacto** por el incremento de los umbrales de protección al inversor, las nuevas obligaciones de comunicación de operaciones y las novedades que exige el marco de los mercados financieros.
- **Factores específicos de implantación**, ya que afecta tanto a los empleados de red comercial como de servicios centrales, determinándose un volumen y distribución territorial de los mismos relevante.
- **Supervisión de las autoridades** europeas (ESMA) y nacionales (CNMV) a través de la publicación y asunción de las guías de evaluación del conocimiento y competencia.
- **Desafío formativo** por la flexibilidad que requiere el modelo de distribución, la personalización del nivel de conocimientos y experiencia, la adaptación al futuro digital de la banca y la suficiencia en el nivel de exigencia.

Desde la **Escuela de Formación Bancaria de Cecabank** la medida propuesta es el **lanzamiento del programa de asesoramiento MiFID II**. Este programa pretende aportar una solución a todos los empleados del sector ante la imposición de cumplir con los requisitos de conocimiento que impone ESMA y garantizar que estos conocimientos exigidos sean suficientes para que puedan desempeñar sus funciones de asesoramiento y/o comercialización.

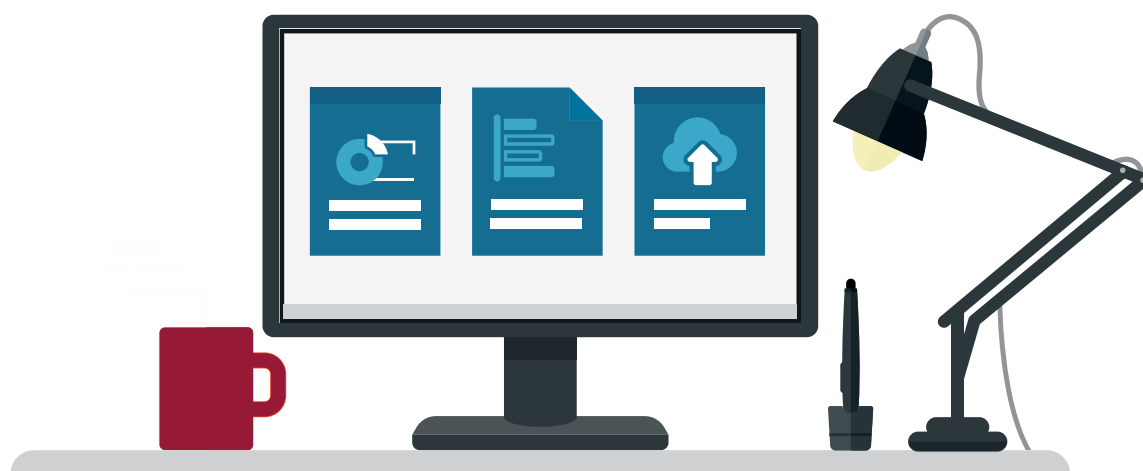
Su **diseño y elaboración** ha requerido la ejecución de las siguientes actividades:

- Seguimiento y estudio de las novedades y desarrollos normativos de MiFID II.
- Análisis de la oferta formativa del mercado en asesoramiento financiero.
- Elaboración del programa de asesoramiento financiero adaptado a MiFID II (asesoramiento y comercialización).
- Relación institucional con el supervisor.

Los aspectos clave de la reforma pretenden conseguir unas estructuras de mercado más sólidas y eficientes, el incremento de la transparencia y de los umbrales de protección al inversor.

El contenido del programa se estructura en formato blended a través de 6 módulos desarrollados en una plataforma digital a la que se han aplicado las últimas tendencias en pedagogización:

- | | | |
|---|--|-----------------------------------|
| 1 Módulo introductorio: economía, estadística, gestión financiera y riesgos básicos. | 2 Análisis de inversiones y riesgos. | 3 Productos financieros. |
| 4 Normas de conducta. | 5 Planificación y asesoramiento financiero. | 6 Mercados financieros. |



En cada módulo se desarrollan un conjunto de activos digitales compuestos por vídeos (bienvenida y cierre), resumen del módulo, manual virtualizado, infografías, test de concepto, casos prácticos, podcast, entre otros.

Otorga a los alumnos que superen el examen presencial auditado una **doble certificación**: de la Escuela de Formación Bancaria de Cecabank y de la Universidad Carlos III de Madrid.

Se proporciona por parte de la Escuela un **seguimiento y apoyo continuo** a través de la tutorización online y sesiones

presenciales de refuerzo adicionales impartidas por profesionales de Cecabank y de la Universidad Carlos III.

El programa de asesoramiento MiFID II está teniendo una **magnífica acogida** por parte del sector, valorándose de forma positiva, por parte de las entidades que ya lo han contratado, los siguientes **aspectos diferenciales**:

- Programa único, actual y personalizado (nueva creación)
- Adaptado a MiFID II (contacto directo y permanente con reguladores, supervisores y entidades).

- Equipo formador experto de Cecabank multidisciplinar y profesional (Compliance, Finanzas y Operaciones) con amplia experiencia docente (IE, Carlos III, CEF).
- Aplicación de las técnicas formativas más novedosas (pedagogización) e innovación tecnológica docente (plataforma).
- Compromiso de acompañamiento, no sólo en la acreditación inicial sino en sucesivas actualizaciones.

Las direcciones de formación del sector bancario tienen una gran responsabilidad ante el desafío anteriormente descrito. Desde la Escuela de Formación Bancaria de Cecabank animamos a todos los responsables de formación que acometan planes de formación específicos que garanticen que sus empleados puedan cumplir con las obligaciones impuestas con MiFID II y nos ponemos a su disposición para lo que puedan requerir de nosotros.

PRIMERA MESA DE TRABAJO ORIENTADA AL SECTOR BANCARIO

Cómo estamos afrontando la formación MiFID II con entrada en vigor en 2018

Coordina la Mesa de Trabajo y participa con su experiencia en **UNICAJA**

Por Rafael Montesinos

Director del Área de Selección Formación y Desarrollo de Unicaja

Unicaja Banco empezó en el año 2006 a certificar en Asesoramiento Financiero a través de un programa diseñado conjuntamente con La Universidad Internacional de Andalucía que era quien expedía la certificación.

Durante dos años duró esa colaboración y el formato era totalmente presencial en horario executive de viernes a sábado.

Posteriormente y con Analistas Financieros Internacionales (AFI) y utilizando su programa D.A.F., se incorporó como materia de oposiciones internas con lo que durante varios años se certificaron una media de 400 alumnos/año.

Desde hace 4/5 años se paralizó la formación dirigida y específica en esta certificación, manteniendo la oferta

formativa voluntaria (Autoformación) dentro de nuestra plataforma de gestión del Conocimiento, programas formativos en Asesoramiento Financiero para quien quisiese hacerlos pero con una certificación interna.

Para acometer la entrada en vigor de MiFID II en enero de 2018, Unicaja Banco ha decidido, salvo que una vez CNMV desarrolle muchas y claras diferencias entre los perfiles comercializador y asesor, formar y certificar al 100% de su plantilla de la red de negocio en Asesoramiento Financiero. Para ello, **se ha escogido como partner a la Escuela de Formación Bancaria de Cecabank**, a la que desde el Comité de Formación en el que están todos los Directores de Formación de las Entidades asociadas se le ha ido guiando en el diseño de este producto formativo que tiene el vºbº del regulador.



El grupo Cooperativo Cajamar



Por Emilio del Águila

Director del Área de Formación de Cajamar

Gruppo Cooperativo Cajamar, con el objetivo de aumentar el nivel profesional de sus empleados y así reforzar el posicionamiento de su red comercial en la prestación de servicios financieros y en la relación profesional con sus clientes, en el año 2010 constituye la Escuela de Formación Financiera Ahorro. Esta escuela está gobernada por un comité en el que participan:

- El Director de Desarrollo de Negocio
- El Director de Cumplimiento Normativo
- El Director de RR.HH.
- ESIC Business & Marketing School



ESIC Business & Marketing School, ha desarrollado para Grupo Cajamar un Modelo de Evaluación y Certificación de Conocimientos para los empleados de su red comercial a nivel nacional, mediante el que se certifica a todas aquellas personas que superan una evaluación de conocimientos financieros y de servicios de comercialización en relación a la MiFID.

Esta escuela certifica a los profesionales del GCC en tres niveles:

- **Básico**
- **Medio**
- **Alto**

Los contenidos que se estudian en cada uno de estos niveles se equiparan a los contenidos de EFPA ESPAÑA: El Nivel Medio incluye los mismos contenidos que el nivel DAF (Nivel I) y el Nivel Alto equipara contenidos con el Nivel EFA - European Financial Advisor. El Nivel Básico es una primera toma de contacto con los contenidos que posteriormente se estudiarán en el resto de niveles.

En el año 2016 y fruto de las recomendaciones y exigencias de la MiFID II los tres niveles se han adaptado a las nuevas exigencias y se han redenido sus nomenclaturas:

- El nivel Básico pasa a llamarse **Nivel Esencial**, equivalente a los contenidos del EIA - European Investment Assistant.
- El nivel Medio pasa a llamarse **Nivel Intermedio**, equivalente a los contenidos EIP - European Investment Practitioner.
- El nivel Alto no sufre variación. Equivale a EFA - European Financial Advisor.

La formación a los empleados del GCC se realiza a través de un programa formativo online diseñado exclusivamente para el Grupo Cajamar por parte de AULA GESTIÓN y adaptado a nuestro Manual de Prestación de Servicios de Inversión, con un enfoque totalmente práctico. Para reforzar los conceptos y aterrizarlos al día a día, el programa on line se complementa con formación presencial y virtual para cada uno de los bloques de conocimiento. Estos talleres son realizados por formadores internos con certificación en nivel Alto.

Para la formación en el nivel Alto contamos con la participación de proveedores externos, ABANTE ASESORES y el Instituto Europeo de Postgrado. El alumno que realiza esta formación puede acceder, si lo solicita y tiene nuestro visto bueno, al examen que convoca EFPA España, única certificación externa que convalidamos (si está vigente).

El Comité de Examen proporciona a ESIC los materiales actualizados a principios de cada año y sobre esos contenidos y en base a las ponderaciones por temáticas que marca el Comité de Acreditación, ESIC convoca dos veces al año (Mayo y Noviembre), con carácter presencial, a todos los empleados del grupo que soliciten presentarse a examen para obtener su certificación correspondiente.

Una vez realizados y corregidos los exámenes, ESIC emite un informe con los resultados y certificará los listados de aptos y no aptos, los cuales son ratificados por el Comité de Acreditación.

Las calificaciones pasan a formar parte del expediente de cada participante teniendo una validez de 2,5 años. Para poder renovar la certificación obtenida cada empleado debe realizar:

- **Nivel Esencial:** 20 horas de formación.
- **Nivel Intermedio:** 25 horas de formación + examen tipo test.
- **Nivel Alto:** 30 horas de formación + examen tipo test + examen práctico.

Después de estos 6 años, el 65% de nuestra red comercial ya está certificada en alguno de los tres niveles de la escuela.



CAJA DE INGENIEROS en contexto

Por Roger Caballé

Socio Estratégico de RRHH de la Caja de Ingenieros



Para poder entender bien el momento en el que estamos en Caja de Ingenieros, es importante conocer de forma rápida el grupo y su historia.

1. Caja de ingenieros en contexto

La **misión** del grupo cooperativo Caja de Ingenieros es la de prestar servicios orientados a las comunidades profesionales con la misión de aportar a los socios valor sostenible en los ámbitos financiero, profesional y personal. Proporcionamos asesoramiento y soluciones adaptadas a la realidad y a las necesidades individuales de cada socio con un servicio diferencial.

Así pues, en busca de **aportar valor a nuestros socios**, mediante soluciones adaptadas a cada uno de ellos, y poder prestar servicios profesionales y excelentes, se han conseguido resultados como el ser líder de Calidad de Servicio en Oficinas (Informe Equos 2013) o tener cifras de NPS (Net Promoter Score) del ejercicio 2015 de 54,1% respecto a un 46% del sector o un Índice de Satisfacción del ejercicio 2015 del 8,34 respecto al 7,15 del sector (Informe Stiga 2015).

¿Cómo se ha conseguido esto entre otras cosas? Apostando por el **desarrollo de las personas** de la red comercial, mediante programas formativos presenciales en gestión patrimonial y asesoramiento financiero desde hace más de 12 años.

2. Situación actual

En el año 2004, Caja de Ingenieros tomó el compromiso de formar a los profesionales de la red comercial con la finalidad de superar la certificación **European Financial Advisor (EFA)** firmando en dicho momento un convenio con EFPA España. Desde entonces se han realizado acciones formativas cada año con el fin de que el mayor número de profesionales pudieran acceder a una formación en gestión patrimonial y asesoramiento financiero.

Desde hace unos años se ha intuido que la formación que llevábamos años ofreciendo para la obtención de una certificación reconocida a nivel europeo, pasaría a medio plazo a ser un requerimiento legal. El % de certificados en la red comercial actualmente es superior al 60%, habiéndose incrementado de forma sustancial en los últimos años.

A nivel de actuaciones de formación tenemos más del 80% de la plantilla en condiciones de poder certificarse, y se prevé que antes de la entrada en vigor de la directiva, el porcentaje alcance cifras superiores al 95%. Por todo ello, y con el fin de dar continuidad al plan de actuaciones de formación en asesoramiento que llevamos más de 12 años realizando, hemos adaptado dicho plan para alinearlo a la directiva MiFID II.

3. Plan de certificaciones

Si bien como se comenta en el punto anterior, la amplia mayoría de certificaciones que poseen los profesionales de nuestra red comercial son de EFPA, también se consideran válidas otras certificaciones como el CEFA (expedido por EFFAS), y están pendientes de adaptar la certificación para dar salida a los criterios de formación continua.

En base a los puestos de trabajo/funciones que realizan los profesionales de la red comercial se han establecido los siguientes niveles de certificación necesarios:

- **Nivel Informador:** necesario, como mínimo, la obtención de la certificación EIP/DAF.
- **Nivel Asesor:** necesario, como mínimo, la obtención de la certificación EFA/CEFA.
- **Nivel Planificador:** necesario, como mínimo, la obtención de la certificación EFA, si bien se valorará la formación para la obtención del EFP.

Consideramos que con las exigencias que se han marcado a nivel interno a la espera de que la CNMV se pronuncie al respecto, ofreciendo formación en nivel asesor para todos los perfiles de la red comercial, hemos obtenido un nivel de cualificación a nivel entidad superior al requerido.

CONFERENCIA DE José Miguel Caras

Rafael Montesinos nos habla de la ponencia de José Miguel Caras



José Miguel Caras
*Director del Área de Formación en
Banco Santander-España*

Para ellos, MiFID II ha supuesto una oportunidad, la de sentarse junto a Compliance y Negocio para trazar parte de la estrategia del banco.

Internamente se abrió un debate porque disponen de muchas certificaciones universitarias y llevan mucho tiempo formando a sus empleados.

El primer paso fue analizar la entidad y determinar quiénes tenían funciones de asesoramiento y quiénes eran meros informadores. Para ello peinaron el banco puesto a puesto con la ayuda de Organización y definieron 4 bloques:

- **Bloque 1:** Empleados que sólo repiten la información incluida en folletos. No asesoran.
- **Bloque 2:** Informadores.
- **Bloque 3:** Asesores.
- **Bloque 4:** Asesores de alta especialización. Banca mayorista.

Han decidido empezar por los bloques 2 y 3. Descartan el bloque 1 y posponen a 2017 el bloque 4.

Tienen una joint venture con IE y Financial Times.

La formación es 100% online y tienen la ayuda de dos tutores, un experto financiero y otro dinamizador/técnico.

El programa para informadores se compone de 6 bloques y dura 106 horas.

El programa para asesores se compone de 7 bloques y dura 156 horas.

Las certificaciones se han incluido en el plan de carrera, que se compone de: antigüedad en el puesto mínima de 4 años, buena evaluación del desempeño (1 puntuación muy buena, 2 buenas y 1 normal como mínimo) y aprobar la certificación.

Los exámenes son presenciales. Hay 3 intentos, y hasta aprobar hay que trabajar bajo supervisión de un compañero que esté certificado. Si no aprueba le cambian de puesto.

La estrategia se ha acordado con los sindicatos. No se dan horas libres para estudiar ni días de vacaciones.

Formación da apoyo logístico y metodológico.

Aquellas personas que no quieran realizar la formación pero sí acceder a la certificación, tienen que ir superando los exámenes de cada uno de los módulos que componen el programa.

No convalidan Másters que puedan haber cursado previamente los empleados.

Están a la espera de la decisión definitiva por parte de CNMV.

TALLER DE FORMACIÓN

Orientado al Sector Seguros

2018: ¿UNA ODISEA EN EL SEGURO?

Formación, cumplimiento normativo y otras cosas del vender



Por Santiago Goñi Lasheras

Socio-Director de 121 Consultores

En 2018, 50 años después de que Stanley Kubrick estrenase su **"2001: Odisea en el Espacio"**, la industria del seguro deberá enfrentarse a su particular "odisea": la entrada en vigor de una serie de normas que incorporarán novedades muy destacadas en materia de distribución.

1. ANTECEDENTES

La crisis financiera iniciada en 2007 ha generado un **cambio de paradigma** en los **servicios financieros**. Vivimos momentos en los que se ha producido una **crisis de confianza** del consumidor en el sistema financiero. Su recuperación exige cambios importantes en la oferta y en el comportamiento de los distintos operadores y distribuidores. En el 2018 se espera la entrada en vigor de diversas normas que pretenden reforzar las obligaciones de información al consumidor y de competencia profesional del distribuidor.

2. NORMATIVAS EN DESARROLLO

Nos centraremos en este artículo en dos normas que se encuentran actualmente en tramitación:

2.1- PRIIPS (Packaged Retail and Insurance-based Investment Products): los Productos de Inversión Minorista Vinculados y los Productos de Inversión basados en Seguros.

El **26 de noviembre de 2014** se aprobó el **Reglamento 1286/2014** sobre los documentos de datos fundamentales relativos a este tipo de productos. El **30 de junio de 2016**, la Comisión Europea propuso la **Norma Técnica de Regulación** del documento **KID** (siglas en inglés de Documento de Datos Fundamentales). No obstante el **Parlamento la rechazó** inicialmente (en septiembre) para concretar posteriormente (en noviembre) una extensión para su definitiva **entrada en vigor en enero de 2018** y poder, de ese modo, facilitar la implantación del KID en la industria. Éste deberá:

- Contener **información precisa, imparcial, clara** y no engañosa (lenguaje claro, comprensible y accesible) sobre la naturaleza del producto, de la posibilidad de pérdida de capital, de sus costes, del perfil de riesgo y de los escenarios de rentabilidad.
- Disponer de un formato normalizado (posibilidad de comparar), advertencia de comprensión, separado de comunicaciones comerciales, actualizado, facilitado con antelación, en papel (si se solicita) y debe ser gratuito.

2.2- IDD (Insurance Distribution Directive): la Directiva de Distribución de Seguros. Fue aprobada el 20 de enero de 2016 y publicada el 2 de febrero de 2016. A la espera de la tramitación legislativa de la norma española (antes de febrero de 2018), les anticipamos un primer análisis comparativo en materia de competencia profesional (obligaciones de formación).

Primer análisis comparativo en materia de competencia profesional

Asunto	Directiva 2002 (IMD) de Mediación (imd)	Ley 2006 de Mediación	Directiva 2016 (IDD) de Distribución
Transposición	- Fecha prevista: 15.01.2015 - Fecha aprobación Ley: 17.07.2006	Fecha aprobación Ley: 17.07.2006	- Fecha prevista: 23.02.2018 - Fecha aprobación: Ley: ¿?
Competencia profesional	- Posesión de conocimientos apropiados (artículo 4): - Condiciones de conocimiento y aptitud - Control por la empresa de seguros - No obligados los empleados que ejerzan la mediación - Cumplimiento permanente	Ley 26/2006 (artículos 13, 16, 21, 25, 27, 35 y 39: obligación de formación) RD 764/2010 (requisitos de acceso a los cursos; contenido y duración de los cursos; reconocimiento de conocimientos previos; formación continua; régimen de derechos adquiridos) Resolución DGS 18 febrero 2011 (requisitos y principios básicos de los programas de formación –inventario de contenidos en Anexos) RD 1490/2011 (nueva figura auxiliares-asesores y requisitos de formación de los que imparten la formación)	Artículo 10.2. Requisitos de formación y desarrollo permanente: - Conocimientos y aptitudes apropiados - Formación de intermediarios y de empleados de empresas de seguros que realicen actividades de distribución (mínimo 15 horas anuales) en función de productos vendidos, tipo de distribuidor, funciones que desempeñen y actividad realizada en el distribuidor - Anexo I. Requisitos mínimos en materia de competencia y conocimientos profesionales

3. CONCLUSIONES Y PASOS A SEGUIR

Sin lugar a dudas la entrada en vigor de **esta normativa va a suponer un cambio cualitativo en la distribución de los productos de seguro** (mayor información al consumidor y mayor formación del distribuidor), lo que obligará al rediseño de las estrategias corporativas de distribución, debiendo centrar los esfuerzos de selección, formación y desarrollo profesional únicamente en aquellos que puedan reunir los requisitos del competencial profesional que finalmente se establezcan (“menos pero mejores”).

Desde 121Consultores **prestaremos una especial atención** durante este año 2017 **al desarrollo de la tramitación parlamentaria** para poder estar en disposición de ayudar a nuestros clientes en los programas de transformación organizacional que resulten precisos.



La crisis financiera iniciada en 2007 ha generado un cambio de paradigma en los servicios financieros. Vivimos momentos en los que se ha producido una crisis de confianza del consumidor en el sistema financiero.

SEGUNDA MESA DE TRABAJO: PREMIOS CEGOS VII EDICIÓN DE LOS PREMIOS CON EQUIPOS & TALENTO

PREMIOS Cegos

Por Ramón García Espeleta

Gerente del Área de Virtaula - CaixaBank



Pensar en el futuro siempre es difícil pero necesario. Normalmente le ponemos adjetivos como ser innovadores o creativos pero **lo que estamos buscando en realidad es adaptarnos al cambio**, a la búsqueda de la eficiencia, la rentabilidad y el mejor servicio. Buena parte de ello es la conciencia de que la formación –en entornos corporativos- siempre debe ir ligada al negocio. Cada vez se percibe de una manera más nítida como la horizontalidad de las estructuras, la fluidez en la información, el compartir conocimiento y un liderazgo que sepa enfocarlo adecuadamente, son las bases en las que se asienta la supervivencia de cualquier empresa.

Entre las muchas variables que sustenta lo anterior está la adaptación al cambio. Vivimos en tiempos donde gestionar este vértigo, esta aceleración constante, es una de las preocupaciones en la mayoría de las empresas.

En CaixaBank procuramos estar en modo aprendizaje constante. Buscamos como conseguir mejorar, adaptándonos a las necesidades de nuestra Compañía.

De la escucha y la observación determinamos que hacía falta una **nueva ordenación de contenidos**, más cercana al usuario final. Dar respuesta a sus necesidades y hacerlo de la manera más sencilla. Consideramos clave que la formación normativa obligatoria tuviera un espacio diferenciado del resto y así lo hicimos. Además, buscando esa sencillez, creamos un punto de acceso directo a la

formación pendiente de cada emplead@, eliminando clics a la hora llegar a su formación pendiente. Pero, junto con ello entendimos que debíamos crear una serie de escuelas que reflejasen los intereses formativos de los empleados de una manera mucho más ágil. Consideramos que debíamos agruparlos facilitando su acceso, ya fuese formación prescrita, autoformación o aprendizaje social. Las **cinco escuelas creadas; Financiera, Comercial, Riesgos, Habilidades y Rendimiento Sostenible** buscan poner al alcance de nuestr@ emplead@ todo aquello que le puede ser útil en su trabajo.

En cada una de ellas los emplead@s pueden acceder a cualquiera de los tipos de formación; por un lado tenemos la formación prescrita o formal. Aquella que la organización entiende que es necesaria para su función. Aquí podemos encontrar cursos importantes como nuestro Diploma de Asesor Financiero o el de Riesgos, entre otros. Ambos postgrados universitarios permiten a nuestra plantilla una formación de máxima calidad enfocada claramente al negocio.

Además, desde cada una de las escuelas se permite el acceso a un catálogo de cursos auto formativos que permiten dar respuesta a las necesidades individuales; sea por iniciativa propia del/la emplead@ o como consecuencia de una evaluación de rendimiento o competencias. Por supuesto esta formación autónoma queda plasmada en su currículum formativo.

Por último se permite, mediante herramientas sociales que l@s emplead@s puedan interactuar entre

ellos; compartiendo experiencias y/o buenas prácticas.

Todo ello se integra dentro del ecosistema de aprendizaje virtual donde siguen teniendo un lugar destacado, tanto la formación normativa regulatoria, como todo aquello que fomente el conocimiento compartido.

En suma, procuramos avanzar al compás de la sociedad. Y en este reto debemos entender que lo más importante es alinear las competencias o habilidades a desarrollar con las necesidades del mercado y por supuesto de la compañía. Para conseguirlo, las empresas debemos asumir el reto de hacer las cosas de manera diferente; teniendo en cuenta primero, que nos movemos en un entorno global, donde, cuando hablamos de tecnología de redes e internet, tenemos necesariamente que hablar de seguridad, privacidad y omnicanalidad. Y en segundo lugar que **nuestr@s clientes, sean externos o internos, ya no se conforman con un servicio básico, buscan la mejor experiencia.** Esta búsqueda de la excelencia es la que nos asegurará una prosperidad sostenible.

Volvamos al principio, anticiparse al futuro, a las necesidades de la sociedad, de la compañía, de l@s emplead@s y especialmente de nuestr@s client@s, es difícil pero necesario. Porque ese esfuerzo por hacer las cosas de otra manera, más útil, cercana, eficiente y sencilla nos hará, claramente, mejores.

Las claves para CRECER

Por Rosa Samaniego

Directora del Área de Formación de
Nationale Nederlanden



Las claves para crecer, es un programa de formación y desarrollo para los empleados de Nationale Nederlanden que nació en 2014 bajo **nuestro lema corporativo “Tú importas”**, cuyo principal significado es que para nuestra organización los clientes y empleados son el núcleo de nuestro negocio, de nuestra forma de pensar y de actuar, en definitiva, nuestro ADN. Por esta razón, quisimos poner en marcha, desde RRHH una maratón formativa presencial con el objetivo de que todos nuestros empleados puedan mantenerse en constante formación para desarrollar sus carreras profesionales.

Estas jornadas se gestan y diseñan a lo largo del primer trimestre para ser implementadas a lo largo del resto del año. En 2016 están siendo 48 jornadas presenciales con más de un 85% de participación, donde trabajamos fundamentalmente 3 aspectos que para nuestros empleados son importantes:

- **Conocimientos:** Reforzando los conocimientos que afectan a nuestro sector, desde seguridad social, previsión social o fiscalidad, nuestras soluciones y productos que comercializamos hasta como conocer mejor nuestra propia nómina.
- **Habilidades:** Reforzando las habilidades como comunicación persuasiva, gestión del tiempo, toma de decisiones, siguedorazgo, influencia lateral, etc. En definitiva, habilidades que hacen crecer a los empleados tanto personal como profesionalmente.
- **Well-Being:** Reforzando y concienciando un aspecto importante en nuestras vidas como es la salud emocional: Jornadas como Des-estrésate, sueño y descanso o Feldenkreis, mindfulness, nutrición, entrenamiento personal, terapia postural, wellness, etc. Siendo conscientes que el estado mental y físico de nuestros empleados tiene relación con la productividad y el ambiente laboral.

Este programa de desarrollo formativo para los empleados de Nationale Nederlanden aporta valor añadido y se caracteriza por aportar los siguientes beneficios:

- 1.- Favorece la igualdad de oportunidades y la promoción personal y profesional:** Siendo un programa abierto y accesible para todos los empleados.
- 2.- Mejora del Engagement:** Habiendo obtenido un 92% en nuestra última encuesta de clima laboral. Sabemos que dar la posibilidad de hacer estos cursos, aumenta el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo.
- 3.- Formación personalizada:** En función de las necesidades personales y profesionales de cada uno de los empleados.
- 4.- Cooperación y Sinergias:** entre los empleados no sólo en términos de asistencia a la formación si no también en el diseño del programa e impartición y formación de muchas de las jornadas en función a lo más técnicas y especializadas que sean las acciones formativas, involucrando a responsables de área en la formación.

Las claves para crecer además de ser un programa que reporta beneficios en muchos sentidos, se caracteriza por ingredientes muy sencillos:

- Mucho entusiasmo y pasión por el aprendizaje, protagonizado por los alumnos y nuestros formadores internos.
- Nuestra apuesta por seguir creciendo como profesionales.
- Apuesta por el cambio y la iNNovación.
- Y la calidad de todo lo que hacemos.

Programa 24h de la INNOVACIÓN

Por Cristina Esteban

Directora del Área de Formación de Mutua Madrileña

La iniciativa de **24 horas de la innovación** nace con el propósito de seguir potenciando nuestra innovación y colaboración transversal entre nuestros profesionales y obtener resultados superiores, acorde a los retos y objetivos estratégicos de la compañía.

Entre otras iniciativas, se pone en marcha en el 2015 apostando por:

- Desarrollar una cultura más abierta y flexible que facilita la generación de ideas y aprendizaje de otros, impulsando la inteligencia organizativa.
- Lograr el máximo desarrollo y aprovechamiento del talento de la compañía en la generación de nuevas propuestas de valor en todos los niveles organizativos.



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

8B 662323 03 828 000F3SS10N4L8 03 138 51N4NC38
65 534563 42 538 PR043320J1P23 03 138 51N4NC38
3L 34N3R3 D3 103 PR0F3SS10N4L8 03 138 51N4NC38
3L C3NTR3 D3 181 PR0F3SS10N4L8 D3 L38 F1N4NC38
EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS



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

El programa implica una nueva forma de trabajar de los profesionales, donde:

- Los equipos naturales trabajan sin jerarquía sobre varios retos relacionados con la estrategia de la compañía.
- Idean nuevas soluciones y modos de hacer para implantar nuevas ideas y compartirlas con la organización.
- Los propios equipos son responsables de compartir sus ideas y hacer participe a toda la organización para enriquecerlas.

Hasta la fecha se han llevado a cabo ya dos ediciones, participando un total de 218 profesionales de todas las áreas de la compañía, distribuidos en 37 equipos de innovación.

El programa consta de tres fases diferenciadas:

FASE 1. MÓDULO DE INNOVACIÓN Y DEFINICIÓN DE RETO

La iniciativa comienza con la sensibilización y formación a los promotores de los equipos para animar a sus equipos a innovar y colaborar con otros, a través de la metodología Design Thinking.

Los managers son un miembro más del equipo, eliminando jerarquías en los procesos de ideación.

Para guiar a los profesionales a lo largo del proyecto, desde RRHH e Innovación se ofrece asesoramiento a través de Campus Mutua, plataforma de aprendizaje colaborativo, en donde los equipos encuentran herramientas de apoyo y además comparten inquietudes y mejores prácticas.

Se realiza una primera jornada de trabajo en equipo, donde los equipos tienen como objetivo definir el reto sobre el que se iniciará el proceso de innovación

FASE 2. DEFINICIÓN DE LA IDEA.

El objetivo de esta fase es la definición de la idea y para ello se realizan diferentes sesiones de **trabajo en equipo** como las **jornadas de inspiración e ideación, de construcción de ideas y validación de usuarios.**

FASE 3. APRENDIZAJE COLABORATIVO A TRAVÉS DE LA VOTACIÓN DE IDEAS Y FERIA DE LA INNOVACIÓN

- **Votación en ideas Mutua:** Una vez definida la idea, los equipos la comparten a través de la plataforma colaborativa de la compañía Ideas Mutua, la cual se enriquece a través de la red interna de networking.

Los profesionales pueden votar a la idea que consideren con mayor atractivo por su propuesta de valor, grado de innovación y viabilidad.

- **Feria 24h de la innovación:** Los equipos presentan presencialmente sus ideas a toda la compañía, a través de un formato tipo "Feria" en donde cada equipo cuenta con un stand, decorado y dinamizado por ellos mismos. Los equipos presentan sus ideas a sus propios compañeros, que se acercan para profundizar en el conocimiento de las mismas y aportar diferentes puntos de vista.

Por otro lado, el Comité Experto, formado por Directores de la compañía, valora las ideas y elige a la ganadora por su impacto en el negocio, dificultad de implantación, contribución a la estrategia de Mutua y grado de innovación.

Todo ello con el objetivo de que las ideas ganadoras puedan ponerse en marcha en el corto-medio plazo.

Con programas de estas características seguimos avanzando en nuestro propósito de llevar la innovación a todos los rincones de la organización y trabajar de manera colaborativa hacia un objetivo común: impulsar nuevas ideas que contribuyan a mejorar Mutua.



PROYECTO Personas sin Límites

Por M^a Manuela Rodríguez
Responsable de Personas de Pelayo Seguros



Más que un proyecto es una filosofía de trabajo. Hablamos de Personas sin Límites, de personas capaces de superarse día a día y dar lo mejor de sí en cada momento.

Hace apenas unas semanas recibíamos el **Premio Cegos con E&T** a las mejores prácticas en la categoría de Selección e Integración por nuestro proyecto **"Personas sin Límites"** por su carácter inclusivo, diverso, adaptable, dinámico, ágil, diferente e innovador, y su aportación de valor. Es el reconocimiento a nuestro modelo de gestión y a la apuesta por el talento de todas nuestras personas, a nuestra apuesta por la diversidad y la integración de diferentes capacidades, por la superación de retos, el desarrollo del talento, el compromiso y la ilusión en un proyecto común.

Los inicios... Nuestras personas

Este premio nos lo han concedido en 2016, sin embargo, en Pelayo son muchos los años que llevamos trabajando en la incorporación de personas con capacidades diferentes y en el desarrollo de todos nuestros empleados con el convencimiento de que una plantilla diversa conlleva unas sinergias superiores y mayor generación de valor. Hablamos de personas sin límites y hablamos de nuestro **Contact Center**.

El **Contact Center de Pelayo** se crea con la misión de solucionar las necesidades de los clientes de Pelayo. Desde sus inicios estaba latente nuestro compromiso en relación a la diversidad.

Contratamos personas de muy diversa índole, distintas edades, distintas culturas, nacionalidades y razas. Era un equipo con mucha ilusión, muy dinámico y con gran capacidad de adaptación; Ello se ha mantenido hasta nuestros días.

Desde esos inicios hasta ahora, hemos multiplicado nuestra gestión por tres (actualmente prestamos servicios a 1,5 millones de pólizas, gestionando 2,7 millones de contactos a través de la diversa multicanalidad que ofrecemos). Lo más remarcable de todos estos años es que el número de personas que trabajan en el Contact Center se ha mantenido estable. **¿Cómo hemos llegado entonces hasta aquí? Haciendo posible lo imposible...** Teniendo una estrategia clara, mejorando los medios y desarrollando al equipo. Destacaré la capacidad de mejora constante, la perseverancia y el compromiso de todo el equipo. Estos han sido los factores clave para superar los retos en el día a día y poder crecer año a año.

El proyecto

Los **valores** del Grupo Pelayo; Cercanía, Carácter Emprendedor y Compromiso, no sólo reflejan la forma de ser de nuestros empleados y una forma de actuar entre nosotros, sino que también quieren ser un modelo de relación con nuestros clientes, proveedores y la sociedad en general.

De ahí, y alineados con nuestra misión y nuestros valores surge el proyecto **"Personas sin Límites"**, por el compromiso que tiene Pelayo con la sociedad y con dar empleo a personas con discapacidad. El proyecto tiene por

finalidad el empleo de personas con **discapacidad** y conseguir la mejor **accesibilidad** en inmuebles, servicios y sistemas. Ha sido por tanto prioritaria la **captación, el desarrollo y la retención del talento, y trabajar en un entorno seguro y accesible para todos.**

1. Compromiso con el talento.

Nuestro objetivo ha sido siempre conseguir en nuestro equipo el mejor talento, por eso llevamos a cabo cuidadosos procesos de selección en los que **hacemos especial hincapié en contar con personas con capacidades diferentes.**

¿Cómo conseguir captar el talento de Personas con Discapacidad? Materializando nuestro compromiso a través de distintos proyectos y acuerdos con empresas, fundaciones y organismos públicos para incluir a personas con capacidades diferentes en la cadena de valor de la empresa y asegurar su participación.

Desde un inicio hemos ido firmando distintos acuerdos de colaboración que favorecen la selección del personal con discapacidad, con organizaciones tanto públicas como privadas. Algunos ejemplos son el Ayuntamiento de Ávila para contratar personas a través del área de empleo del Consistorio para nuestro Contact Center de Ávila; Con la Fundación MOA, Fundación Juan XXIII o Fundación Randstad. También formamos parte del Programa INSERTA de la Fundación ONCE a través de la firma de un convenio en el que nos comprometemos a contratar un determinado número de personas. Hemos suscrito programas especiales

para la realización de prácticas y empleo posterior con “En resumen ¡buscamos talento!” y para ello contamos con todas las fuentes de reclutamientos y organismos posibles para hacer realidad nuestro proyecto.

Es importante además destacar, que en Pelayo damos prioridad a la selección de candidatos con discapacidad en situación de igualdad entre varios candidatos, respecto a las competencias asociadas al perfil del puesto de trabajo.

2. Formar, Sensibilizar y Compartir

Una vez hemos contratado a una persona, nos esforzamos en formarlo y que adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo, y ponemos especial esmero por desarrollarlo, reforzando sus puntos fuertes para que también sirvan de apoyo al abordar las áreas de mejora.

Siempre vemos las capacidades de las personas.

Es fundamental, que una vez estén incorporadas las nuevas personas, se sientan plenamente, integradas en el equipo, y es necesario que el resto de compañeros conozcamos y apliquemos de forma natural, las diversas normas para la atención e interacción en nuestra actividad. Por ello, **consideramos fundamental la sensibilización con la discapacidad, fomentando y aumentando el conocimiento del equipo mediante acciones formativas, internas y externas.**

Compartir la información es otro aspecto fundamental y para ello se utilizan distintos canales bidireccionales, principalmente en el **Portal del Empleado**, nuestra herramienta de comunicación e información interna en Grupo Pelayo. En el mismo, se recoge un apartado específico para albergar toda la información relativa a la **Responsabilidad Social Corporativa 2016**.

3. Accesibilidad

El tercer punto clave del proyecto es la **accesibilidad**, imprescindible para conseguir de forma adecuada nuestro compromiso en la contratación de personas con discapacidad.

Por ello, en el Contact Center contamos con un entorno seguro y accesible para todos, tanto en el inmueble de Ávila en 2008 como en el de Madrid en 2016, ambos **Certificados por AENOR en la Norma UNE 170001 de Accesibilidad Universal**.

Tan importantes como los inmuebles es la tecnología. Hemos de estar preparados y tener los mejores servicios tecnológicos para nuestras personas sin límites, y también para nuestros clientes. Como ejemplo, podemos prestar servicios a Clientes con **discapacidad auditiva o del habla**, por medio del sistema “chat” de **TELESOR**, ofreciendo una atención mediante dispositivos móviles, teléfonos móviles, PDA y web. Así mismo estamos adaptando la WEB para nuestros clientes.

Contamos con nuestros clientes

Nuestra filosofía es ser una organización comprometida con la discapacidad, desarrollando un modelo de negocio sostenible, abarcando a empleados, clientes y colaboradores, teniendo un entorno seguro y accesible para todos.

El proyecto no abarca sólo a nuestros empleados como indicaba. Pensamos también en nuestros clientes y de ahí la creación de pólizas específicas de autos y de hogar, como “la Póliza Compromiso”, siendo productos totalmente enfocados al colectivo de personas con discapacidad.

Desde el Contact Center de Pelayo, como equipo totalmente enfocado a lograr la excelencia en nuestra gestión y por tanto la más alta satisfacción de nuestros Clientes, estamos convencidos que la clave es, conseguir que cada una de las personas que formamos parte de nuestra organización seamos capaces de mejorar día a día, manteniendo el mayor compromiso con la empresa y el equipo. Ello se traducirá en obtener los objetivos perseguidos y resultados esperados cuantitativos y cualitativos.

En resumen

Como decía al principio, el Proyecto “Personas sin Límites”, es una filosofía de trabajo; Es un proyecto de pasado, de presente y de futuro, porque implica que nuestra gestión del día a día la realizamos de forma comprometida con una visión a largo plazo y de una forma especial, enraizada a la cultura de Pelayo, buscando el fortalecimiento y la motivación de nuestros equipos que finalmente son la clave de nuestro talento: “Personas Sin Límites”.

TERCERA MESA DE TRABAJO

Relación Universidad-Empresa



Mesa redonda

Relaciones Universidad-Empresa

Por Luis Díaz Marcos

Director de Postgrado de CUNEF

Con motivo de la celebración de las **Jornadas de Estudio celebradas en el mes de noviembre de 2016** tuvimos ocasión de debatir cómo han evolucionado en los últimos años las relaciones universidad-empresa. Para ello contamos con la participación de tres entidades del sector financiero que desde diferentes ópticas contribuyen a estimular dicho acercamiento entre el mundo académico y el empresarial.

Manuel Ortega y Natividad Pérez, de la Central de Balances del Banco de España, nos trasladaron su dilatada experiencia en la gestión de los programas de prácticas empresariales (curriculares o extra-curriculares) dirigidas a jóvenes universitarios que compatibilizan su formación universitaria con dichas prácticas. El ejemplo de las becas de prácticas del Banco de España nos dio pie a mencionar en el debate la amplísima y profunda transformación que se ha producido, a este respecto, en la Universidad española gracias a los programas de cooperación educativa que permiten que la gran mayoría de los estudiantes universitarios españoles completen su formación en las aulas con la formación **“sobre el terreno”** que reciben gracias a estas iniciativas de cooperación.

Beatriz Sevillano, Directora Corporativa de Empleo de Universia, compartió con los asistentes alguna de las iniciativas que desde Universia se han puesto en marcha para dinamizar y mejorar el empleo juvenil. Entre ellas, **Jumping Talent, Talent at Work, y otras desarrolladas por Banco Santander en los 11 países donde Universia tiene sede** presencial y destinadas a fomentar actividades de relación entre las universidades y la empresa con la visión de generar y desarrollar talento para el ecosistema empresarial. Entre estas iniciativas destacó la creación del portal **Trabajando.com**, la mayor comunidad laboral iberoamericana, que el año pasado intermedió en más de un millón de empleos convirtiéndose así en un referente de la empleabilidad juvenil.

Finalmente, **Alesander Berzosa**, Director de Formación de CaixaBank centró su intervención en la presentación de algunos de los programas de formación interna que el banco viene desarrollando, en los últimos años, con la participación de diversas universidades y escuelas de negocios españolas. Una visión aplicada y real de los beneficios que tiene, en este caso para una de las principales entidades financieras de nuestro país, **el estrechar lazos con el entorno universitario**.

UNIVERSIA

Gestión de programas de talento junior

Por Beatriz Sevillano

Responsable de Empleo Corporativo de Universia-Banco Santander



La Comunidad Laboral Universia-trabajando.com, líder iberoamericano en gestión de empleo para jóvenes, ha publicado en 2016 más de 2,2 millones de vacantes de empleo y cuenta con 18 millones de currícula en base de datos.

Trabajando.com nace el año 1999 como el primer portal de empleo en iniciar operaciones en Chile. En la actualidad tiene presencia en 11 países, (Argentina, Brasil, Chile, España, Portugal, Perú, Colombia, Venezuela, Puerto Rico, Uruguay y México) convirtiéndose así en la Comunidad Laboral Líder de Iberoamérica.

Trabajando.com es más que un portal de empleo, es una comunidad laboral formada por una amplia red de sitios asociados entre los que se encuentran importantes universidades, institutos, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y municipios; entre otros.

Universia, referente internacional de relación universitaria y de empleo joven, cuenta con el mecenazgo del Banco Santander desde su creación. Tiene en la actualidad 1.401 universidades socias, que representan a 19,2 millones de profesores y

estudiantes universitarios. La red de Universidades y sus socios para empleo y servicios digitales cerraron el año 2015 con una media mensual de 13,8 millones de usuarios únicos y 1,3 millones de seguidores en redes sociales.

Durante el año 2015 Universia ha gestionado 4.265 vacantes, de las cuales 3.850 son de estudiantes en prácticas profesionales y 415 de recién titulados, a través del desarrollo de programas de talento junior en 49 multinacionales.

Los programas de estudiantes en prácticas profesionales cada vez son más relevantes dentro de las empresas, ya que el índice de conversión en empleados es elevado.

Universia se ha convertido en un socio estratégico para la gestión de perfiles junior, por su experiencia y relación con la universidad, que aporta personalización en este servicio e impacta directamente en la satisfacción de las compañías y los universitarios.

Universia y Trabajando.com también realizan asesoramiento laboral y profesional, con el objetivo de mejorar la tasa de empleo joven. Talent at

uni>ersia
red de universidades, red de oportunidades

Work, es una iniciativa que realizamos en colaboración con Human Age Institute, y que tiene por objetivo mejorar la empleabilidad de los jóvenes universitarios. Desde este programa **se imparten talleres de orientación profesional**, con el fin de facilitar a los estudiantes y recién titulados la formación práctica necesaria para enfrentarse al mercado laboral.

Basados en la experiencia de gestión de programas de talento de perfiles junior, se acerca a los estudiantes la realidad de un proceso de selección, para que conozcan la demanda de la empresa y puedan mostrar su mejor candidatura.

Jumping Talent, es la mejor competición de talento universitario, este año realizamos la cuarta edición en España y Portugal, con 178 candidatos en la fase final y 21 empresas participantes.

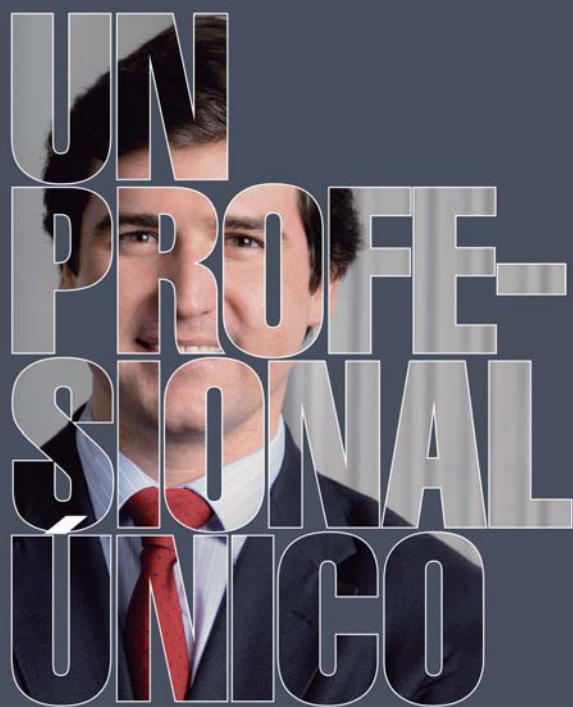
Jumping Talent tiene como objetivo:

- Desarrollar el talento universitario.
- Favorecer una relación directa entre candidato y empleador.
- Potenciar la internacionalización y la globalidad del empleo.
- Impulsar la imagen de las empresas que desarrollan buenas prácticas en materia de recursos humanos entre los jóvenes.

Después de un exhaustivo proceso de selección, realizado de forma presencial en distintos puntos geográficos, se selecciona a los mejores candidatos para el evento final.

En la fase final, cuya duración es de un día, se realizan pruebas dinámicas que permiten medir competencias transversales de los candidatos.

Universia es un referente en la gestión de programas de estudiantes en prácticas, fomentando la gran labor que realizan las universidades para mejorar la empleabilidad de los jóvenes y ofreciendo a las compañías el mejor talento universitario.



**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

Experiencia CaixaBank

Mesa redonda colaboración Universidad-Empresa

Por **Alesander Berzosa**

Director del Área de Formación de CaixaBank

Nuestra colaboración con la universidad se remonta varios años atrás. Desde la perspectiva de contratación, comenzamos colaborando con entidades universitarias para dar a conocer nuestro proyecto profesional y **atraer talento joven, interesado en desarrollar su carrera profesional en el sector financiero**. Foros, charlas, etc. cubrían el acercamiento que hacíamos a ese público objetivo y que nos dio muchos frutos en cuanto a personas incorporadas en la entidad y que hoy en día se encuentran en pleno avance de carrera.

Cuando llegaron los años de crisis económica y se redujeron las contrataciones, el enfoque de colaboración con las universidades se fue volcando hacia la parte formativa, en un primer momento, matriculando a nuestros empleados en programas ofertados en el mercado. Esta casuística de programas cubrían parte de nuestras necesidades como entidad, pero a medida que las problemáticas del sector se hacían más específicas (empresas en crisis, necesidades de asesoramiento más completo, normativa creciente...) nos dimos cuenta de que necesitábamos extender la cadena de valor y ampliar la colaboración con estas entidades al principio del proceso: **trabajar conjuntamente desde la detección de necesidades formativas. Esta iniciativa tuvo un beneficio doble**: por un lado los equipos docentes de las universidades aplicaban toda su experiencia en sus campos en descubrir y concretar cuáles eran las problemáticas que CaixaBank pretendía resolver, y por otro, las universidades podían conocer mejor la idiosincrasia de las empresas y diseñar programas más completos y ajustados a la realidad.

Con este **primer "pacto" de colaboración comenzamos a formar equipos multidisciplinares**, compuestos por expertos en diferentes materias dentro de nuestra entidad y personal docente especializado en ámbitos paralelos, dentro del mundo académico, lo que nos daba una visión global que hasta ahora no habíamos conseguido. Estos equipos se comprometían en el diseño de **programas "a medida" que incrementaban exponencialmente la cobertura de necesidades formativas y la solución de problemáticas reales, lo que suponía un beneficio directo para CaixaBank**. Los empleados que accedían a estos programas "universitarios", no sólo conseguían una acreditación oficial (otro beneficio directo) sino que además manifestaban haber adquirido los conocimientos y habilidades precisos para solucionar sus problemáticas diarias, en su sector específico y en el momento económico actual. Invertir en programas diseñados de esta manera, con este tipo de colaboración universidad-empresa, fue una apuesta segura.

Desde el comienzo de este tipo de colaboración con la universidad **hemos diseñado más de una decena de programas "a medida", certificando a más de 10.000 personas y consiguiendo una media de puntuación de 4,5 sobre 5 en el ámbito de "aplicabilidad"**.

A día de hoy, no sólo consideramos a las entidades universitarias nuestros partners pedagógicos sino que **estamos explorando nuevos tipos de colaboración para seguir innovando**.



RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA:

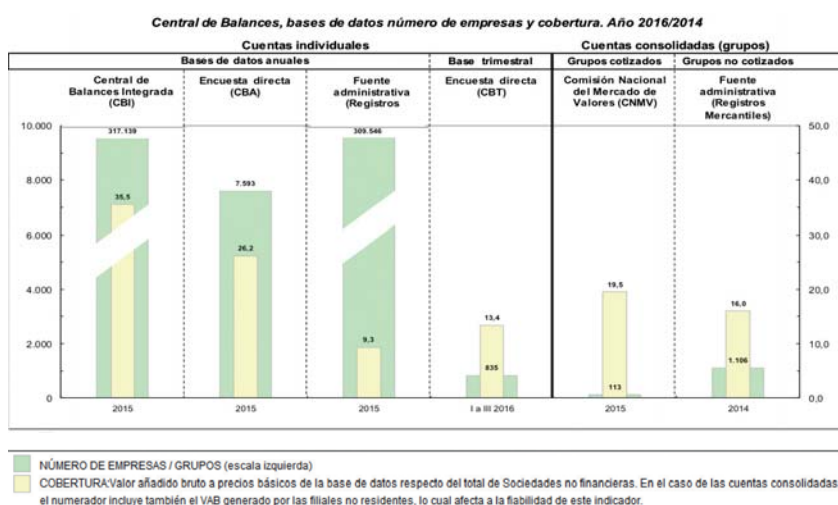
Experiencia de la Central de Balances del Banco de España con becarios



Por Manuel Ortega
Jefe de la División Central de
Balances de Banco de España
Por Natividad Pérez
Banco de España

La Central de Balances (en adelante CB), encuadrada en el Departamento de Estadística del Banco de España, tiene entre sus **objetivos** principales la **creación de bases de datos** de cuentas anuales de empresas no financieras (compañía a compañía), la **producción de estadísticas** para conocer su situación por sectores de actividad y tamaño de empresa, y la **difusión** de información agregada dirigida tanto a usuarios internos como externos al Banco de España (sobre productos publicados por la CB <http://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/>).

El siguiente Cuadro muestra para cada base de datos, el número de empresas que la componen y su cobertura en términos de % VAB del sector empresas no financieras, para el último año disponible de cada base.



Los becarios que anualmente recibe la CB colaboran en las tareas de depuración de la información contable recibida de las empresas no financieras en dos bases de datos: **la encuesta directa** CBA (con alrededor de 10.000 empresas recibidas por año) y **la procedente de los Registros Mercantiles** (en la que se reciben alrededor de 800.000 empresas por año cuando se cierran las bases de datos).

Durante los 25 años transcurridos desde la firma, en 1991, del primer Convenio de colaboración con CUNEF, posteriormente extendido a otros seis centros universitarios, **la CB ha recibido a cerca de 900 becarios**. Actualmente, realizan prácticas en la CB 36 estudiantes cada año, distribuidos en tres grupos solapados (enero, abril y junio) que tras la recepción de un curso de formación, depuran y analizan la información contable de las empresas, contrastándola a su vez con otras fuentes de información; todo ello bajo el correspondiente compromiso de confidencialidad.

Se requiere que estos estudiantes tengan sólidos conocimientos en Contabilidad seleccionándose según sus notas en esta materia en el Grado de ADE o similar.

Todos los becarios dependen de un tutor, y además a cada becario se le asigna un empleado que hace el seguimiento de su formación y colaboración, les da feedback y resuelve incidencias.

La CB consciente de la importancia

que tiene el rigor metodológico y conceptual, concibe su **beca como una experiencia integradora** en la que la formación continua no se limita sólo a la transmisión de conocimientos técnicos sino que se extiende al desarrollo de ciertas habilidades sociales y profesionales necesarias para su futura integración en equipos, ofreciéndoles la oportunidad de estar en contacto directo con nuestros profesionales en el entorno de aplicación de los conocimientos contables al campo de la estadística económica.

Por lo que respecta a la formación técnica, cabe destacar el **Curso de ingreso teórico-práctico** de 3 horas diarias durante 15 días, en donde se explica detalladamente la metodología que la CB aplica en sus procesos de depuración y análisis contable de la información contenida en los cuestionarios recibidos (la formación se completa con prácticas en sus puestos de ordenador) y en donde se les enseña a redactar pequeños

informes de contenido económico con un lenguaje riguroso, claro y conciso.

La práctica de **técnicas de comunicación oral y escrita** se realiza, bajo supervisión de un empleado, mediante el contacto directo con las empresas colaboradoras, por teléfono o correo electrónico, para lo que se les imparte un curso de llamadas telefónicas, preparación de las mismas y redacción de correos electrónicos; la participación en **reuniones semanales** con el resto de miembros del equipo les permite interactuar en las mismas aportando opiniones, sugerencias, soluciones a dudas contables planteadas y enriquecerse con los puntos de vista de otros compañeros.

En resumen, la CB colabora en estas becas transfiriendo conocimiento, transmitiendo buenas prácticas, perfilando futuros profesionales y haciendo cantera, en la seguridad, para este último caso, de que una formación de calidad atrae a los mejores estudiantes

a la institución, para futuras oposiciones.

Todos estos aspectos resultan valorados muy positivamente en la encuesta de calidad que cumplimentan los becarios en su último día de beca.

Por su parte, para la CB resulta una experiencia tremendamente positiva al tener la oportunidad de interactuar con jóvenes universitarios mezclándose talento, experiencia, compromiso e ilusión para potenciar lo mejor de cada uno y obtener un resultado de éxito.

Desde el presente artículo, la CB anima a la Universidad, como generadora de conocimiento, estar a la vanguardia del mismo ofreciendo formación en nuevas competencias y habilidades que ayuden a nuestros estudiantes de ADE a desenvolverse en un entorno cambiante dominado por los sistemas de información en donde el análisis científico de los datos es fundamental.



IEB. Líder en Formación Financiera

PROGRAMAS MASTER ESPECIALIZADOS

- International Finance ^{1, 2 y 3}
- Auditoría Financiera y Riesgos ²
- Corporate Finance y Banca de Inversiones ²
- Gestión de Carteras ²
- Opciones y Futuros Financieros ²
- Executive Master en Dirección de Entidades Financieras (semipresencial) ²
- Mercados Financieros y Gestión de Activos (online)

¹Con estancia académica en Wharton School



²Con estancia académica en la London School of Economics



³Con estancia académica en la Chinese University of Hong Kong



PROGRAMAS DIRECTIVOS

- Finanzas para la Sostenibilidad y el Cambio Climático
- Gestión Global de Riesgos en Entidades Aseguradoras Solvencia II - Acreditación GREA®
- Innovación y Tecnología Financiera
- Inversiones Alternativas ("Global Alternative Investments") - Acreditación CAIA®
- Planificación Financiera - Acreditación €FP®
- Inclusive Responsible Banking and Finance Programme

c/ Alfonso XI nº6 · 28014 Madrid · Tel. 91 524 06 15 · formacion@ieb.es · www.ieb.es



CONFERENCIA DE CLAUSURA

FUN ENERGY

Hacia una gestión inteligente de la formación empresarial

Por **Fernando Botella**
CEO de Think&Action

La formación, en general, y en el mundo de la empresa en particular, tiene un sentido fundamental: HACER que algo CAMBIE. Que algo nuevo suceda. Que algo pase. De no ser así, no tendría sentido ni para empresas ni para el que va destinada.

En el año 1964, el escritor Isaac Asimov publicaba un ensayo de ciencia ficción en el New York Times acerca de cómo sería el mundo en el año 2014, (Visit to the world's fair of 2014). Algunas de sus suposiciones, realizadas cincuenta años atrás, hacían referencia a asuntos tales como que los nuevos medios de comunicación para las personas serían vista-oído, ver a otra persona mientras la llamas por telefonía, la pantalla táctil, naves y automóviles sin tripulación, vehículos con "cerebros" robóticos, muebles de cocina que preparan la comida y harán café, ... y un largo etcétera. Asimov, en ese momento, "NOS ENSEÑABA", quizás de una forma inconsciente, que un nuevo mundo era posible.

Para ello, se apoya en el aspecto diferencial más destacado de los seres humanos frente al resto de los seres vivos: **la imaginación**. Base del potencial creativo, de la ideación. Lo que nos permite adelantarnos a un hecho, estar preparados para lo nuevo, cambiar, adaptarnos, empatizar con lo que está por venir.

Christopher Davoli y Richard Abrams, científicos de la Universidad de Washington, demostraron empíricamente el **efecto de la imaginación sobre la creación de una realidad y el logro de nuevos objetivos**. Publicaron sus resultados en la revista Physiological Science en Diciembre del 2012, los cuales venían a constatar algo ya defendido por muchos expertos en neurociencias: la imaginación tiene la extraordinaria capacidad de dar forma a la realidad.

La imaginación, por esto, ha sido llamada como el sexto sentido humano. Por algo será tan importante poner le foco cuando hablamos de desarrollo personal y profesional.

Es por esto, que durante mi conferencia para los asistentes al Foro GREF del 25 de noviembre de 2016, al hablarles de la energía que necesitan los programas de formación y desarrollo de directivos y ejecutivos en las empresas, empecé haciendo una defensa retórica, con diferentes ejemplos, de la importancia de catalizar y potenciar la imaginación.

Un programa formativo que esté basado tan sólo en el aprendizaje teórico, sin nada de metodologías interactivas o experienciales, fracasará, o no alcanzará todos los objetivos posibles.

Especialmente si nos referimos a todos aquellos programas de formación que hagan referencia a las llamadas habilidades blandas, tales como cursos de comunicación, liderazgo, feedback, creatividad, etc...

Metodologías basadas en el **Visual Thinking**, visualización de realidades diferentes posibles, en modelos de aprendizaje bajo método Design Thinking o Catapult Design, etc... son las que están en la vanguardia de la formación empresarial y donde recomendamos pongan foco los nuevos responsables de la formación en las empresas.

Durante mi intervención en el cierre de la Jornada GREF quise hacer reflexionar al público asistente sobre estas nuevas propuestas de método formativo para directivos y ejecutivos en la empresa. Lo que en Think&Action nos gusta llamar propuestas de formación **FUN ENERGY**. Es decir, bajo el auspicio de nuevos métodos de aprendizaje y de formación, generar energía renovadora en los alumnos que asisten a los talleres y cursos que impartimos, consiguiendo además que se diviertan mientras se aprende.



Consideramos la diversión, (formación FUN), como el elemento fundamental para que el alumno se conecte emocionalmente con el cambio necesario esperado. **El aburrimiento provoca desconexión, falta de atención y pérdida de potencial creativo.**

Basé mi ponencia en cinco reflexiones clave que, a mi modo de ver, tienen que cumplir toda propuesta formativa que queramos genere valor en la organización y en los individuos que participan de ella.

Estas cinco reflexiones fueron:

1.- NO SUBESTIMES EL USO DE TIEMPO QUE PONEN A TU DISPOSICIÓN.

Tenlo en cuenta a la hora de planificar la propuesta formativa en general, agenda del programa, tiempos para juegos (**training lúdico**), para dinámicas experienciales orientadas al desaprendizaje, etc...Y también ten en cuenta el uso del tiempo a la hora de utilizar unos métodos u otros. Y cómo no, con el uso de tiempo **on line** y presencial del programa.

2.- NO OLVIDES LA POTENCIA QUE TIENE EL SENTIDO DEL HUMOR.

- Que lo sepa el formador. No todos valen.
- El sentido del humor es un provocador de mejora del talento. Del aprendizaje.
- Activa la Humildad, el cuestionamiento de los hechos, del estatus quo.

3.- NO BAJES LA GUARDIA CON EL POTENCIAL QUE TIENE EL GRUPO EN SU CONJUNTO.

Prepara propuestas formativas cuyos métodos permitan gestionar el aprendizaje diverso, es decir, impulsar el talento colectivo. La diversidad es productiva...

¡No lo olvides!

4.- ENSEÑA GENERANDO SIGNIFICADO.

- El significado moviliza la voluntad por el cambio. Nos lleva del saber al hacer.
- Provoca determinación para que algo nuevo suceda. Entender el **para qué** de lo nuevo aprendido o de lo caduco a eliminar, es básico en cualquier programa de desarrollo profesional.

5.- LEARNING BY DOING.

- Enseñar haciendo. Es la mejor forma de aprender algo. Si se hace.
- Recuerda en tu propuesta formativa que el protagonista del programa no es el facilitador. Es el participante. Él es el artista. Él es el que debe llevarse transferentemente al día a día lo aprendido.

"Ser grande es señalar una dirección" nos enseñó Zweig. *"Guiar"*.

En mi modesta opinión, competencia fundamental que tiene que asumir entre su perfil profesional un buen gestor de formación en el mundo de la formación empresarial. Para ello, **FUN ENERGY en FORMACIÓN EMPRESARIAL**, es una forma de entender que la tarea más importante de un buen programa formativo y de desarrollo profesional, **es conseguir una TRANSFORMACIÓN.**

Estar preparados para lo nuevo, cambiar, adaptarnos, empatizar con lo que está por venir.

Think & Action

 @fb_think @thinkandaction

 www.thinkandaction.com

CIERRE Jornadas GREF

Por Jesús Maillo Nieto

Director de la Escuela de Formación Bancaria de Cecabank



Buenos días a todos de nuevo. Llegó el momento de concluir las Jornadas. Han sido dos días intensos y fructíferos en los que **hemos podido compartir ideas y conocimientos** sobre diferentes materias; el poder de la palabra y las conversaciones en la empresa, ciberseguridad, MiFID II, innovación...

De la mano de **Rafael Montesinos, Director del Área de Formación de UnicajaBanco, de José Miguel Caras, Director de Formación de Banco Santander, de Emilio del Águila, Director de Gestión del Talento de BCC y de Roger Caballé de Caja de Ingenieros**, hemos podido conocer la experiencia cliente de sus entidades en un tema de vital importancia para todos en estos momentos como es la formación en materia de Asesoramiento Financiero con motivo de los cambios introducidos por **MiFID II**.

Hemos hablado de innovación, y gracias a **Cristina Esteban** y su proyecto hemos tomado conciencia de que innovar es algo que está al alcance de todos y que podemos poner en práctica desde nuestro puesto de trabajo.

De la mano de **Deloitte**, hemos conocido las características de un ciberataque y cómo luchar cada día contra este tipo de maniobras ofensivas contra empresas y particulares con herramientas como la formación y la concienciación.

En definitiva, muchas han sido las experiencias compartidas y las ideas que se han expuesto durante estos dos días de Jornadas que confío nos ayudarán

en nuestra tarea de transformar nuestros entornos de trabajo a través de la formación y el desarrollo de las competencias de los empleados que formamos parte del sistema financiero y asegurador.

Mi primer mensaje de agradecimiento está dirigido a **Paco Segrelles**, al GREF y a su Junta Directiva por el excelente trabajo que realizan para que las Jornadas sean un éxito.

Llegué al GREF en 2013 y recuerdo con cariño el caluroso abrazo de Paco y sus palabras de bienvenida; **"Querido, bienvenido a la que desde hoy es y será tu casa"**

El GREF se constituye como un verdadero agente del cambio al servicio del sector bancario y asegurador. Pero para mí es mucho más que eso, es un lugar de encuentro, de colaboración, de intercambio de experiencias y difusión de conocimientos, entre compañeros y amigos.

Quiero agradecer igualmente a todo el equipo de la **Escuela de Formación Bancaria de Cecabank** que ha trabajado durante estas semanas para que todo esté perfecto y para contribuir a que os sintáis en vuestra casa durante las Jornadas.

Por último gracias a todos vosotros por participar activamente y por venir a nuestra casa y replicando las palabras de Paco el día que me dio la bienvenida al GREF, **"queridos, gracias por venir a la que desde hoy es y será vuestra casa"**.

Mi primer mensaje de agradecimiento está dirigido a Paco Segrelles, al GREF y a su Junta Directiva por el excelente trabajo que realizan para que las Jornadas sean un éxito.

OVERLAP

Capacidad para el Éxito

Impulsando nuevas **estrategias de aprendizaje** para dar respuesta a los retos del mercado: **Experiencia Cliente, Transformación Digital y Eficacia Comercial.**

www.overlap.net

COLABORACIONES ESPECIALES

EL FUTURO DE LA BANCA... Y LAS PERSONAS

Reflexiones digitales tras escuchar a nuestros mandamases hablar de los retos inmediatos del sector.

Por Arturo Reglero Vicente

Gerente del Sector Banca y Seguros de OVERLAP



En el último encuentro bancario celebrado en el IESE durante el mes de diciembre de 2016 tuvimos ocasión de escuchar a algunas de las principales autoridades del sector hablar de los retos e inquietudes que envuelven a día de hoy la práctica del negocio bancario en nuestro país.

Todos los allí reunidos (Banco de España, AEB y CEOs de 6 bancos de primer nivel) coinciden de forma coral en su descripción de la situación actual del sector, dominada por tres elementos fundamentales:

- **Baja rentabilidad del negocio bancario tradicional**, con la rentabilidad del capital rondando los seis puntos básicos mientras que su coste se eleva hasta los diez.
- **Regulación excesiva**, dominada por un enjambre de siglas (Basilea IV, IFRS9, MREL, NSFR, PRIIPs, MiFID II, PSD2) que limitan la capacidad de hacer negocio y suponen un sobre coste para la práctica bancaria.
- **Transformación digital**, donde nuevos competidores y tecnologías se abren paso a lo largo de nuestra cadena de valor. En este punto parece que hay un consenso por integrar las fintechs en los procesos bancarios, si bien se demandó jugar en igualdad de condiciones, en clara referencia a la asimetría regulatoria existente entre "bancos y fintechs".

Si bien el análisis de la situación actual del sector es unívoco entre los representantes de los principales bancos allí reunidos (Santander, BBVA, Sabadell, Popular, Bankia e ING), no lo es tanto la

estrategia para hacerle frente, sobre todo en lo que concierne al **reto digital**. Es verdad que existe una idea generalizada de la necesidad de innovar en el sector, llegando a acuerdos con empresas de nuevo cuño o tratando de apadrinar su nacimiento a través de los laboratorios que los propios bancos van fomentando; aunque no todos coinciden en la estrategia. Donde algunos apuestan por ser pioneros y disruptivos, otros prefieren ser "**followers**" o "**early adopters**".

Desde Overlap pensamos que, sea cual sea la vía elegida, las entidades financieras deben hacer frente a la era digital trabajando desde tres perspectivas complementarias:

- La **transformación digital** motivada por la eclosión digital del mercado, que modificará la visión, misión y el plan estratégico de cada entidad, así como su oferta de valor, relación con los clientes, o sus fuentes de ingresos y costes.
- La **digitalización** de los procesos y herramientas de la compañía para adaptarla a la nueva realidad del mercado.
- El desarrollo de la **competencia y el pensamiento digital** en las personas, incorporando las capacidades digitales necesarias para cada puesto y aprovechando el impacto que los aceleradores digitales (social, *big data*, *cloud*, movilidad, internet de las cosas, etc.) tienen sobre ellas.

Este último punto merece la atención de los departamentos de aprendizaje y desarrollo. Da gusto, pero también

genera responsabilidad, escuchar a nuestros máximos dirigentes hablar de la necesidad de afrontar la transformación cultural de los empleados, de formar a las personas para cambiar sus hábitos y sus formas de trabajar, de buscar su especialización, o del valor de la relación personal para el negocio bancario.

En este contexto, la creación de una **Escuela Digital** se convierte en un elemento clave de actuación para impulsar la mayoría de las acciones requeridas. Bajo el paraguas de una Escuela Digital se podrán impulsar acciones de concienciación sobre la necesidad de transformación digital utilizando herramientas como Visual Map, Business Model Canvas, Herramientas de Comunicación o Itinerarios de Concienciación y Sensibilización Digital; realizar Assessments para analizar el grado de madurez digital de los empleados (pensamiento digital), frente al grado de madurez digital de la organización (digitalización); establecer prioridades y crear Road Maps de actuación para desarrollar ambos aspectos y metodologías de Gestión del Cambio para impulsarlos; reconstruir los modelos de competencias/dimensiones/comportamientos enriqueciéndolos desde un punto de vista digital; o diseñar e implantar Itinerarios de Transformación sobre Capacidades Digitales.

En lo que se refiere a aprendizaje y desarrollo, el año 2017 llega cargado de mandatos regulatorios en forma de certificaciones, pero dicha exigencia no debe hacernos perder de vista estos otros retos que nos permitirán construir hoy la banca del futuro.

COLABORACIONES ESPECIALES

Reivindicar el ASESORAMIENTO

Por Carlos Tusquets

Presidente de EFPA España

“No hay mejor mérito que saber aprovechar las oportunidades”.



Esta es una premisa que deberíamos aplicar todos los *players* del asesoramiento en un momento tan importante como el que vive el sector financiero. **MiFID II llega el año que viene para quedarse.** Ha sido un camino demasiado lento, tortuoso en algunas fases, y no exento de dificultades, pero que nos sitúa en el punto de partida para poner el contador del asesoramiento a cero. MiFID II debe ser el aldabonazo definitivo para instaurar una nueva filosofía en la relación del asesor con su cliente; con profesionales que conozcan a la perfección al ahorrador, que a su vez tendrá cada vez más información y, por ende, una exigencia mayor respecto a la labor del responsable de planificar sus finanzas.

Es cierto que todavía falta por ver de qué forma transpondrá la CNMV las directrices que marcó el regulador europeo hace unos meses, pero lo que ya sabemos es que, **a partir de 2018, todos los profesionales que quieran sentarse delante de un cliente deberán demostrar una cualificación y una experiencia mínima.**

Para EFPA y todos sus asociados, lejos de suponer una amenaza, la nueva regulación supone una gran oportunidad de reivindicar el trabajo bien hecho. En la asociación llevamos muchos años realizando un ejercicio de autorregulación que desde el principio fue muy bien acogido por el mercado y mejor correspondido por los profesionales. **En estos últimos 17 años, más de 13.000 asesores han certificado sus conocimientos con nuestra asociación.** Es un esfuerzo encomiable de formación continuada y de compromiso con la profesión que ahora se verá correspondido y reconocido por todo el sector.

No obstante, en EFPA somos conscientes de los cambios a los que se enfrenta el sector. **Nuestras certificaciones siempre se han caracterizado por la máxima exigencia** como el mejor pasaporte de entrada a un asesoramiento de calidad. Ahora hemos creado dos **nuevas certificaciones**

(European Investment Practitioner y European Investment Assistant) adaptadas a los requerimientos del regulador europeo, según el tipo de acercamiento al cliente: los que se limitan a dar información y los que también ofrecen consejos de asesoramiento sobre productos. **La certificación EIP está diseñada para todos aquellos profesionales que puedan dar información o asesorar sobre productos financieros a los clientes.** Su objetivo es complementar los segmentos básicos de las redes comerciales de entidades financieras y aseguradoras ante la necesidad y obligación de una cualificación profesional y como certificación de una base de competencias bancarias y financieras.

Por su parte, el **objetivo de la certificación EIA** (European Investment Assistant, o Asistente Europeo de Inversiones) **de un nivel inferior, es complementar los segmentos básicos de las redes comerciales de entidades financieras y aseguradoras,** ante la necesidad de una cualificación profesional para poder hacer frente a las presentes exigencias reguladoras y como certificación de una base de competencias bancarias y financieras en el ámbito de -únicamente- brindar información sobre los servicios que presta la entidad.

La formación continuada, el estricto cumplimiento de unos requisitos éticos, y la alineación con los objetivos del cliente, a través del conocimiento exhaustivo de su perfil, son los tres pilares que MiFID II desea reforzar.

Hemos realizado un arduo trabajo en los últimos años y ahora es el momento de recoger los frutos y aplicar los buenos hábitos aprendidos. **La confianza del ahorrador está en juego y no podemos desaprovechar una oportunidad única para dejar atrás prácticas del pasado que pronto quedarán desterradas y que, en algunos casos, han resultado malas experiencias para muchos consumidores /clientes del sistema financiero.**

Vida Asociativa

Asamblea General

Por Manuel Haro

Vocal de la Junta Directiva del GREF



Al igual que para las Jornadas de Estudio de Junio reservamos el espacio de una tarde para la **Asamblea General del GREF**, en las Jornadas de Noviembre agendamos otra tarde a dos temas: por un lado, a **Nuestra Formación como asociados**, haciendo referencia a esa frase de *¿Quién forma al formador?* Y por otro, a hacer un seguimiento de los temas debatidos en la última Asamblea.

Respecto a **NUESTRA FORMACIÓN**, los compañeros Emilio del Águila y Silvia Merino organizaron el tema **¿Conoces GREF?**. Se desarrolló una actividad que ayudó a conocernos y a detectar aspectos que nos pasan desapercibidos en el GREF, pero lo más importante fue el facilitar la interrelación de los

asociados. La participación de todos los compañeros fue excelente y al final **¡Todos contamos con todos!**

A su finalización desarrollamos el segundo punto del orden del día:

- **Despedida emocionante de Patricia Palomar como Tesorera del GREF**, que por motivos organizativos pasó a otra área de la entidad, haciéndose cargo de la Tesorería Enrique Díaz-Mauriño hasta su ratificación, en la Asamblea de Junio 2017.
- **Presentación de Nuevos Asociados.**
- Comunicación por parte de nuestra compañera y responsable del Equipo

de Ratios de Formación, Inma Gómez, del Borrador del Cuestionario de Ratios de Formación 2017 y de los Indicadores Avanzados de los Ratios 2016 (desarrollados en otro artículo de esta revista).

- **Implantación de RPPJ –GREF- Actualización de los Estatutos**, ampliación del plazo de sugerencias al 15 de octubre, sin recibir ninguna. Implantación por fases: 1ª Asesores, 2ª Proveedores y 3ª Asociados Corporativos.

Se finalizó la tarde con un Acto Cultural, de la mano de la guía María José Miranda, nos trasladó a las historias y leyendas del "Madrid de Las Letras".

Indicadores avanzados de Ratios de Formación

Por Equipo de Ratios de Formación

En la reunión de la **Junta Directiva de septiembre 2016**, nuestro compañero **Emilio del Águila** presentó la necesidad de tener algún sistema de avance de datos de los Ratios de Formación. En estos momentos, al hacer las presentaciones a los diferentes Comités tiene que utilizar los datos de 2015, y con el plan de recogida y tratamiento de datos que tenemos **hasta la Asamblea General de junio de 2017, no estará consolidada toda la información correspondiente al Cuestionario de Ratios de Formación 2016.**



Vida Asociativa

El reto estaba encima de la mesa y al Equipo de Ratios: Inma Gómez, Enrique Díaz-Mauriño, Carlos Velasco y Manuel Haro, se sumó Iván Gregores que llevó a cabo la digitalización. ¡Gracias Iván por tu compromiso con el GREF! Nos pusimos a trabajar para recoger 5 indicadores claves que posibiliten avanzar (con una horquilla de variabilidad asumible) la “foto” que luego en junio se presentará de manera más detallada. En definitiva, **es hacer un avance como en tiempo electoral mientras siguen trabajando en el recuento de votos**, pero sin tantas sorpresas.

Indicadores Avanzados			
Horas de Formación			
Nº total de horas de formación por empleado formado en 2016			
Inversión			
% inversión en formación sobre masa salarial			
Inversión media por empleado en euros			
Metodología de la formación			
2016	% Asistentes	% Horas Totales	% Inversión
Presencial			
Online			
Total Formación			
Plantilla			

Como se iba a trabajar en la **Digitalización del Cuestionario de Ratios Anual**, integramos los dos proyectos y Carlos Velasco brindó la oportunidad de realizarlos con Iván, profesional del equipo de Santander Financial Institute. Nos pusimos “manos a la obra”, se definieron los 5 indicadores claves y se contrastaron con todos los asociados en las **Jornadas de Estudio de Noviembre**.

Las premisas que se concluyeron fueron:

- El **Cuestionario de Indicadores Avanzados 2016** tendría un carácter voluntario, tanto para el sector bancario como para el asegurador, por las necesidades de información que demande cada entidad. Por favor, los que estéis interesados cumplimentadlo y remitídnoslo, Inma lo ha enviado en la semana del 23 de enero a todas las entidades.
- El **Cuestionario de Ratios de Formación 2016** será para el sector bancario, y el sector asegurador cumplimentará el Cuestionario ICEA, con la finalidad de no duplicar la información. Como en ocasiones anteriores, **en la Asamblea de Junio se presentarán tanto el Informe de Ratios de Formación del Sector Bancario como el III Informe de Ratios de Formación del Sector Financiero GREF-ICEA**.

El reto estaba encima de la mesa y al Equipo de Ratios: Inma Gómez, Enrique Díaz-Mauriño, Carlos Velasco y Manuel Haro, se sumó Iván Gregores, que llevó a cabo la digitalización. ¡Gracias Iván por tu compromiso con el GREF!

Vida Asociativa

Juntos crecemos más y transformamos el FUTURO



Por Emilio del Águila

Director del Área de Formación de Cajamar

Por Silvia Merino

Directora del Área de Formación en PlusUltra y Secretaria General del GREF

Después de la comida del primer día de las jornadas de invierno del GREF, celebrada el 24 de noviembre de 2016 en CECABANK, se organizó una actividad distinta a las que generalmente se suelen hacer en este tipo de jornadas. Con ella se pretendía que los miembros del GREF se conocieran más entre ellos y conocieran mejor a la propia asociación.

Para conseguir este objetivo, tanto Silvia como Emilio diseñaron una propuesta de dinámicas que requería:

- **Trabajar en equipo.**
- **Comunicación** entre los miembros de ese equipo.
- Averiguar **información personal** de algunos miembros.
- **Plantearse cuestiones** que quizás nunca se habían planteado.
- **Competir** entre los equipos.
- Desarrollar la **creatividad**.
- Trabajar sobre los **valores del GREF**.
- **Hacer una propuesta** de lo que queremos que sea nuestra organización.

En el momento de la acreditación de las jornadas, todos los asistentes tuvieron que contestar un cuestionario donde se planteaban cuestiones particulares de cada persona, así como de su **conocimiento del propio GREF**.

Los equipos se configuraron de forma que la media de edad de los tres equipos fuese similar, por tanto en cada equipo coexistían personas más antiguas en el GREF y personas recién incorporadas a la asociación. Esto pretendía que las **personas recién llegadas pudieran tener una mayor interacción y darse a conocer por el resto de miembros**, que de otra forma resultaría más difícil, ya que todos tendemos a relacionarnos con colegas que ya conocemos.

El dinamismo de los equipos se conseguía proponiendo la resolución rápida ante determinadas cuestiones de problemas relacionados con la lógica, creatividad, etc. y averiguando lo más rápido posible qué persona había contestado en el cuestionario algunas de las respuestas que nos parecieron originales tanto a Silvia como a mí. Se fomentó que todos estuvieran atentos a la contestación, pues no solo el primero en contestar obtenía puntos, el segundo de los equipos en dar su respuesta también podía obtenerlos, solo era cuestión de estar atentos y copiar.

Otra de las pruebas **‘La construcción**

de una torre lo mas alta posible’ precisaba de personas creativas y estrategas. Esta prueba también requería de **colaboración entre todos** los miembros del equipo y compartir una misma idea una vez decidida.

La última de las dinámicas era la de **crear un eslogan para el GREF**. Esta prueba debía hacernos reflexionar sobre nuestros valores y cuáles son las cualidades que nos identifican. Ahora se trata de poner aquí los **tres eslóganes propuestos y votar toda la asociación por el mejor de los tres**, para utilizarlo a partir de ahora en todos nuestros actos y comunicaciones. Los resultados fueron los siguientes:

- **Juntos transformamos el futuro.**
- **Inteligencia colectiva en acción.**
- **Creciendo juntos.**

Vida Asociativa

Silvia Merino sugiere uno que reúne a los tres aunque resulta largo: **“Con nuestra pertenencia al GREF vamos creciendo juntos, al poner nuestra inteligencia colectiva en acción, porque juntos, transformamos el futuro”.**

Buscaremos el momento oportuno para seleccionar la frase que sea más representativa de la Asociación.

Todo ello se hizo bajo el estímulo de la gamificación, los equipos iban consiguiendo puntos en función de los aciertos y de su rapidez en la contestación. **Ganaba el equipo, no el individuo.** Y al equipo ganador se le obsequió con un regalo muy dulce.

Agradecer la colaboración de todos los participantes, que como no esperábamos menos fue IMPRESIONANTE su actitud y generosidad.

MUCHAS GRACIAS a todos, yo particularmente me lo pasé muy bien y me sentí muy cómodo con esta responsabilidad.



DESPEDIDA

Deja el cargo de Tesorera del GREF PATRICIA PALOMAR

“Han pasado casi diez años desde la primera vez que nos reunimos y asistí a una de nuestras Jornadas. Desde ese día, no me canso de decir que cada vez que nos reunimos, saboreo todo lo que a mi modo de ver nos representa e identifica: la enorme GENEROSIDAD de compartir éxitos y fracasos, alegrías y otras veces momentos no tan felices, espacios de ilusión y muchísimas ganas por ser mejores personas y profesionales; todo ello para aportarnos todo lo necesario para dar lo mejor de nosotros en cada una de nuestras organizaciones.

En estos momentos inicio un nuevo reto en una empresa del Grupo y en ella seguiré ligada a la Formación por lo que no perderé en ningún momento la oportunidad de seguir en contacto con el GREF.

Gracias por hacerme partícipe de este gran equipo y Paco gracias a ti por tu involucración y por hacernos sentir tu fuerza e ilusión en todo momento”.



Vida Asociativa

Enhorabuena, Enrique

Paco Segrelles en nombre de la Junta Directiva

Enrique coge el testigo de Patricia y ya está preparando la información económico-contable sobre los últimos acontecimientos y proyectando los que están por llegar hasta junio. Nos la presentará en la Asamblea, en la que esperamos sea ratificado en su responsabilidad de Tesorero. Él nos conoce bien porque ha vivido muy de cerca la vida de la Asociación desde su puesto en la Junta Directiva. Gracias, Enrique, por tu generosidad, al no tener inconveniente de agregar a tu trabajo habitual, que ya es mucho, el de la Tesorería del GREF, con la seguridad de que serás un excelente gestor de nuestro modesto pero eficaz patrimonio.



**Enrique Díaz-Mauriño
Garrido-Lestache**

Tesorero del GREF

*Director de Formación de
Bankinter*

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, en la especialidad de Investigación Comercial, por la Universidad Autónoma de Madrid. Tras finalizar sus estudios universitarios, continúa su formación y entre los estudios que realiza cabe destacar un Máster en Marketing por el Instituto de Empresa y un curso de especialización en la Universidad de Tulane en Nueva Orleans.

Su carrera profesional ha estado vinculada desde sus inicios al sector financiero, un campo al que se incorporó a través de American Express. Actualmente desarrolla su carrera profesional en Bankinter, donde se incorporó hace 23 años. En línea con la cultura innovadora y tecnológica de este banco, su carácter le ha llevado a aportar su experiencia en muy diferentes ámbitos de la misma, entre los que se encuentran, los departamentos de Marketing, tanto de Bankinter como de Línea Directa, Gestión de Calidad y actualmente como Director de Formación de Bankinter desde el 2011.

Desde el año 2011 está ligado al GREF, inicialmente como responsable de la Encuesta de Ratios de Formación del sector de Banca y Seguros y actualmente como Tesorero.

Unos se van...



Por Rafael Montesinos
*Director del Área de Selección,
Formación y Desarrollo en
Unicaja*

"Queridos amigos y compañeros del GREF, quiero aprovechar la oportunidad que me brinda nuestro Presidente para, a través de estas breves, pero emocionadas líneas, despedirme de vosotros. Han sido más de 30 años trabajando para la Formación y el Desarrollo de las personas en mi entidad Unicaja, y todas ellas dentro de esta maravillosa Asociación que es nuestro GREF. Como podéis imaginar, son muchos los recuerdos acumulados, muchas las amistades que han ido pasando en todo este tiempo, pero lo verdaderamente importante y que no ha cambiado desde mi entrada es su espíritu (de eso tiene mucho que ver nuestro querido Paco Segrelles) de solidaridad, compañerismo y generosidad que espero sigan perdurando en el tiempo. Tras 35 años de dedicación plena en Unicaja, he pensado que era el momento adecuado (acabo de cumplir 58 años) para dejar paso a la gente joven que hemos ido formado durante estos años anteriores para que puedan coger el relevo, y aprovechando la oferta de prejubilaciones que tenemos en vigor, me he prejubilado. Como profesor que soy en distintas Escuelas y Centros de Formación espero seguir desarrollando este apasionante hobby que tengo y seguir siendo útil en este maravilloso mundo de los Recursos Humanos.

Quiero agradecer el cariño y la amistad que me habéis regalado durante todo este tiempo y deciros que sigo a vuestra disposición para cualquier cosa que necesitéis.

Vuestro amigo y compañero".

Vida Asociativa

...y otros vienen



Fco. Javier Bello Nieto
Responsable del Área de Formación España en el Área de Talento y Cultura de BBVA España

Inició su trayectoria profesional en BBVA en 1997 tras un breve periodo en Organización Comercial en la territorial sur. Recaló en RRHH en formación, donde ejerció funciones de instructor tanto de habilidades como de modelos del recién fusionado BBVA.

Años después, en Formación Corporativa, desarrolló la homologación de los planes de formación de los países en los que BBVA tenía presencia, fundamentalmente LATAM.

Posteriormente pasa a desarrollar funciones de Gestión de RRHH España y Portugal, y tras una etapa en la Administración pública, desde el mes de julio de 2016 como Responsable de Formación España del Área de Talento y Cultura de BBVA España.



María Orejana
Responsable de Selección, Formación y Desarrollo en AVIVA

Es licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Alcalá de Henares y tiene un Máster en Dirección de RRHH y Organización por ESIC.

Ha desarrollado su carrera profesional en Aviva donde ha pasado por diferentes áreas de la organización y distintos puestos. Desde junio de 2016, además de sus responsabilidades de Desarrollo y Selección, se ha hecho cargo del área de Formación. Al margen de esto, ha sido profesora del Magister de RRHH y Prevención de Riesgos Laborales del Centro Superior de Estudios de Gestión de la Universidad Complutense durante los cursos 2014-2015 y 2015-2016.



Lourdes López
Responsable del Área de Formación y Desarrollo del Departamento Gestión de Talento CECA

Es licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid. Cursó un Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Oberta de Catalunya y otro en Gestión del Talento en Empresas Digitales por La Salle.

Tras un año como técnico de selección en empresas de trabajo temporal, se incorpora en el año 2000 a CECA, en el departamento de Formación y Selección, donde ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional. Actualmente es la responsable de formación y desarrollo dentro del departamento de Gestión del Talento.



Alesander Berzosa
Director del Área de Formación en CaixaBank

Natural de Donostia, se licenció en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Deusto San Sebastián y posteriormente realizó un Máster de especialización en Gestión Internacional. En 2002 se incorporó a la red comercial de Madrid de La Caixa mientras cursaba el Máster de Gestión y Dirección de RRHH en Cesma Escuela de Negocios. Internamente en La Caixa fue seleccionado para el departamento de Selección, Formación y Desarrollo de RRHH, en los SSCC de La Caixa en Barcelona. 2010 lo dedicó íntegramente a la creación del CDD (Centro de Desarrollo Directivo) de la Universidad Corporativa de Caixa Bank. Desde 2016 es nombrado director de Formación de Caixa Bank hasta la actualidad.

Su trayectoria profesional en Caixa Bank tiene una duración de 14 años, lo cual le ha permitido trabajar en diversos proyectos y funcionalidades pudiendo ver todas las facetas de una misma empresa.

Vida Asociativa

...y otros vienen



Manuel Pino
Director de Recursos Humanos en Banco Pichincha

Licenciado en Derecho por ICADE, Graduado Superior en Ciencias Jurídicas por ICADE, Graduado en Práctica Jurídica por ICADE y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por CEF.

Manuel es un profesional de los recursos humanos, con más de 20 años de experiencia en empresas multinacionales, que ha desarrollado su carrera en muy diferentes sectores de actividad: distribución, seguridad, transporte, construcción, industrial, servicios, entre otros, donde ha ocupado diversas responsabilidades en el área de Relaciones Laborales y en direcciones globales de Recursos Humanos, donde ha implementado con éxito diversos programas de retribución por objetivos y de evaluaciones del desempeño.

Desde septiembre de 2016 asume la Dirección de Recursos Humanos del Banco Pichincha, en la que es su primera experiencia en nuestro Sector. Manuel es un entusiasta de los Recursos Humanos y un fiel defensor de las personas como pieza clave del cambio y del éxito en la transformación de las organizaciones, que espera familiarizarse rápidamente con el mundo financiero y del que confía aprender y aportar lo máximo posible.



Xavier Llenas
Consultor Sénior del Área de Formación y Desarrollo en Banco Sabadell

Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona, realizó un postgrado en Dirección y Desarrollo de Personas en ESADE y otros postgrados en Gestión del Conocimiento y Formación Online en la UOC. Su trayectoria profesional siempre ha estado ligada a los recursos humanos dentro del sector financiero. Inició su etapa participando en la creación del Departamento de Formación en Caixa Penedés en 1998, donde fueron una de las primeras entidades en explorar la formación e-learning. Posteriormente ha pasado por el ámbito de la Gestión y Coordinación como Responsable de RRHH de la Territorial Cataluña y Aragón en su etapa en BMN. En 2013 se incorpora a Banco Sabadell donde tras una etapa en Selección y Gestión, se ha vuelto a incorporar a la Dirección de Formación donde ejerce de consultor sénior en proyectos de formación y desarrollo, dando soporte a la transformación del modelo de Formación.



Joaquín Bermejo
Responsable del Área de Formación, Selección y Desarrollo en Unicaja

Fue licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga y Máster en Administración y Dirección de Empresas por ESESA. Tiene más de veinte años de experiencia profesional en Unicaja Banco donde ha desarrollado su trayectoria dentro del ámbito de los RRHH, ejerciendo puesto de técnico y responsable de unidad. Recientemente acaba de asumir la responsabilidad del área de Formación, Selección y Desarrollo adscrita a la dirección de Estrategia Política de nombramientos, retribuciones y formación de Unicaja.

Publicaciones

Revistas

CAPITAL HUMANO. Febrero 2017



Formación Dual: Bosch apuesta por la empleabilidad de los jóvenes. Entrevista a **José Antonio Marina**: *"Generar talento y gestionarlo debe ser el gran objetivo de la sociedad"*. Artículos de: **José Manuel Casado**, (Los doce altos directivos entrevistados por el autor coinciden en recordar a los jóvenes que "su futuro depende sólo y exclusivamente de ellos porque querer es poder"). Antonio Peñalver nos dice que no hay líder sin confianza. **Lourdes Molinero** considera a los empleados como embajadores de la marca en las redes sociales. **Carlos González** analiza dónde están los límites de una jornada laboral. **Enrique Campomanes** sigue escribiendo sobre la ética y la empresa y se pregunta si son dos mundos diferentes. **Ana Vaquerizas** en una mesa redonda sobre transformación digital destacó la peculiaridad del sector financiero y el momento de cambio regulatorio que vivimos, para apoyar su percepción de que "ahora mismo la situación que tenemos de requerimientos de cualificación de las personas ligados a la evaluación del desempeño y la evolución de la carrera profesional tiene que llevar a un cambio de metodología".

Otras colaboraciones de interés: en Biblioteca de RRHH se recoge el libro de **Javier Fernández Aguado**, *"¡Camaradas! De Lenin a hoy"*, editado por Lid Editorial.

IEB MAGAZINE. LA REVISTA DEL IEB, Nº 22. Diciembre 2016



Editorial: Tiempos de renovación. M^a DOLORES DANCAUSA CEO DE BANKINTER. Según ella los problemas de la banca se sintetizan en cuatro puntos: El exceso de capacidad instalada, como consecuencia de las nuevas formas de relación con los clientes a través de las nuevas tecnologías, la eficiencia de los procesos que estas tecnologías ponen sobre la mesa, el cambio de hábitos del cliente, que cada vez opera más a distancia; y por último, mejorar la rentabilidad en un entorno de bajos tipos de interés, presiones regulatorias y con dificultades para lanzar nuevos productos. **JOSÉ SEVILLA, CONSEJERO DELEGADO DE BANKIA.** De su pormenorizada disertación se pueden extraer cinco puntos clave: el primero se refirió a cómo el sector financiero español se ha preparado para la unión bancaria; el segundo trató sobre el entorno normativo que todavía está por definir; el tercero se refirió a la existencia de un nuevo escenario para el crédito en Europa; el cuarto se centró en que el reto principal consiste en lograr la rentabilidad, y el último, y no menos importante, explicó la transformación de Bankia. **INFORME DE KPMG 'TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO EN ESPAÑA'.** Ramón Casilda, Profesor del IEB presentó el Informe. Durante la Jornadas dedicadas al Modelo de Negocio Bancario, se analizaron los principales retos y oportunidades que afrontan las entidades y los cambios en el modelo de negocio. Participaron Francisco Uría, socio responsable del sector financiero y Adolfo Ramírez, Director General Adjunto. **III RANKING ANUAL DE COMPETIDORES DEL SECTOR FINANCIERO.** Desde la sede del IEB se presentó el III Ranking. Rodrigo García de la Cruz, director del Programa Directivo Banca digital, Innovación y tecnología Financiera del IEDB, fue el encargado de presentarlo. **IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN LAS PERSONAS.** Profesionales del Banco Santander Consumer Finace compartieron con expertos del mercado, liderados por Rodrigo García de la Cruz, Codirector del Programa de Innovación del IEB, los retos que supone para la gestión del talento el nuevo entorno digital y los desarrollos más disruptivos vinculados al "Blockchain y el Internet of things".

Publicaciones

Revistas



ORH. OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Febrero 2017

CLAVES PARA CONSEGUIR UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE VERDAD, por NATALIA MARTÍNEZ, Manager de T&O de Accenture Strategy y MARÍA BELLO, Senior Manager de T&O de Accenture Strategy. Para ello, no hay una fórmula mágica pero sí unas **reglas de oro**, que ayudarán a conseguir un mayor éxito:

- 1.- Identificar quién será el responsable global de la transformación digital en la compañía.
- 2.- Trabajar en los diferentes roles que puedan verse transformados por la digitalización.
- 3.- Incorporar las nuevas competencias digitales que el mercado está demandando para adaptarse a la transformación.

EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA, EL HUMAN AGE INSTITUTE ES TU PLATAFORMA DEL TALENTO, por JUAN CARLOS CUBEIRO, Head of Talent de ManpowerGroup, CEO de Right Management y mentor de Human Age Institute. Nos hemos adentrado en una nueva era, que hemos denominado Human Age, en la que el Talento marca la diferencia. Hemos iniciado la cuarta revolución industrial, la revolución de los valores, que se define con soluciones como la Economía Colaborativa.

BIBLIOCOACHING. 'EL MONJE URBANO. SABIDURÍA ORIENTAL PARA OCCIDENTALES' de Pedram Shojai. Ed. Aguilar, por Javier Cantera. Este libro traslada algunos conceptos básicos de los maestros orientales a la gestión diaria, a la necesidad de negocio, al estilo de vida habitual y al sentido de la vida cotidiana. El autor, Pedram Shojai, es el fundador de well.org y maestro de Chi Kung, pero, ante todo, es un experto conferenciante de la aplicación de la filosofía taoísta al entorno habitual de trabajo. La obra nos presenta una serie de evidencias sencillas para saber tener tres habilidades: habilidad de ser dueño de nuestro tiempo; habilidad de disfrutar de nosotros mismos y habilidad de encontrar la paz en un entorno convulso.

EXECUTIVE EXCELLENCE. Febrero 2017



CONTROLLER: LA FIGURA CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES, por Lola Lozano Escudero. Recuerda la famosa cita de Peter Drucker "Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar". Y añade: "La función del *controller* de gestión es analizar el pasado, gestionar el presente y mejorar el futuro".

LA INFLUENCIA DEL CARÁCTER ESPAÑOL EN NUESTROS LÍDERES, por José Manuel Casado, Presidente de 2C Consulting. Entrevista. **¿Cuáles son las características de los nuevos líderes?** La humildad y la cercanía que se aprecian en los líderes que aparecen en el libro ("Liderazgo made in Spain", LID Editorial), son aspectos importantes del liderazgo actual. Soy de los que creen que el liderazgo es una ecuación con dos variables: atributos y resultados; ecuación que necesita de sus dos elementos para tener valor. La entrevista está íntegra en nuestra web www.gref.org, sección Entrevistas de Interés.

CAIXABANK Y FUNDACIÓN BANCARIA LA CAIXA. MÁS DE 10.000 VOLUNTARIOS EN LA SEMANA SOCIAL. Las propuestas de voluntariado incluyen el apoyo a personas en situación de vulnerabilidad, el acompañamiento a niños y personas mayores y el fomento de la cultura y medio ambiente. "El ejemplo de nuestros empleados nos inspira para seguir engrandeciendo el compromiso social de la entidad" (Isidro Fainé).

Publicaciones

Revistas



EQUIPOS & TALENTO. Nº 128. Diciembre-Enero.

LUIS LANUZA, Director de Capacitación, Cultura y Gestión del Cambio de ABANCA. La entrada de la nueva propiedad en la entidad supuso un alivio para la mayoría de las personas. Había que enganchar a la gente al nuevo proyecto, inyectar energía a la organización. La entrevista está íntegra en nuestra web www.gref.org, sección Entrevistas de Interés.

SILVIA GUARNIERI, Socia fundadora y **MARIA ANCOCHEA**, de Escuela Europea de Coaching: "Los resultados dependen de las emociones mucho más de lo queremos creer". Es inmenso el desarrollo que se consigue al atender las emociones y los múltiples daños que se evitan al darles voz.

JOSÉ LUIS PASCUAL, Director de Lukkap Spain. "La experiencia de empleado es palanca clave para conseguir el compromiso".



HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW. Nº 264

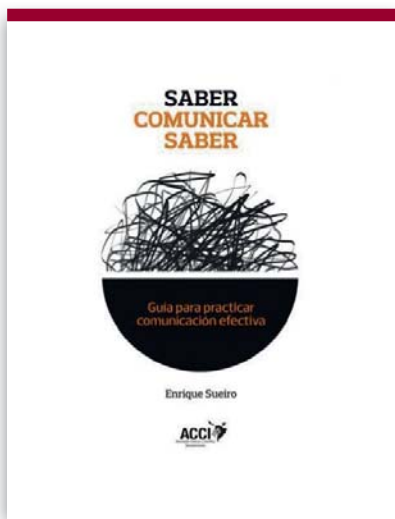
RETOS DEL FUTURO DE LA BANCA por Francisco J. López Lubián, Director del Área de finanzas del IE Business School y Rafael Hurtado, profesor del Área de Finanzas del IE Business School. Gran parte de la población tiene una imagen sesgada de lo que es realmente un banco, a qué se dedica y cómo se gestiona. Aquí se ofrecen algunas claves que desvelan qué les deparará a las entidades financieras en los próximos años y qué retos deberán abordar. Todo ello analizando los elementos que aportan eficiencia y rentabilidad al negocio bancario y las estrategias a seguir para hacer frente a la competencia, especialmente la que suponen las empresas *fintech* y la banca en la sombra.

¿QUÉ TIPO DE NEGOCIADOR ERES? Por Randall S. Peterson, Catedrático de comportamiento Organizativo y Director Académico del Leadership Institute en la London Business School. ¿Cuál es el perfil de negociador idóneo para cada contexto y cómo combatir los obstáculos que dificultan la consecución de nuestros objetivos? El artículo da la respuesta.

¿TE GUSTARÍA TENER UN EQUIPO MÁS PRODUCTIVO? LAS 4 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL FUTURO por Rafael Zavala Batlle, Director de Relaciones Institucionales del PAD. Escuela de Dirección, Universidad de Piura. Para lograrlo, se puede seguir un modelo formado por cuatro fases: conocer a tu equipo, motivarlo, desarrollarlo y exigirle.

Publicaciones

Libros



“De la ‘Prensa’ nos dice: Un artículo tiene más posibilidades de publicarse si es corto. Un buen titular incentiva a la lectura. Ofrezca gráficos, cuadros, fotos o cualquier material que resulte útil para la información”

SABER COMUNICAR SABER de Enrique Sueiro.

Editorial ACCI. 129 páginas.

Enrique además de buen amigo del GREF, es doctor por la Universidad de Navarra, Director del Programa de Dirección de Comunicación Corporativa y Management del IE Business School, vocal de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Director General de top ten Management Spain y creador de Communicagemem.

En el primer capítulo que él llama **‘Incipiente’**, afirma: “En comunicación, lo decisivo no es lo que el emisor dice, sino lo que el receptor entiende”. En el segundo con el título **‘Premisas’** seleccionamos aquella que dice: “La comunicación ayuda, pero no arregla una mala dirección. Teóricamente una mala comunicación estropea una buena dirección; en la práctica, no es posible una buena dirección con una mala comunicación”.

Del capítulo **‘Preparación’** me encantó la frase de Jerry Lewis con la que abre el capítulo: “Me costó siete horas escribir mi mejor improvisación”.

Y entramos en el capítulo que bajo el nombre de **‘Mensaje’** hace honor al carácter práctico del libro: “Precisión al informar, corrección al redactar y rapidez al transmitir”, lema de la Agencia EFE. Sintetiza una de las secciones más importantes y prácticas, a mi juicio, del libro.

En cuanto a **‘Medios’** se detiene en ‘Internet’ y recomienda: Ser directo, primar la sencillez y el orden lógico, organizar el contenido en bloque, facilitar el acceso rápido, prestar otros servicios (galería de imágenes, encuestas, foros, blogs, etc), incluir sólo lo necesario y ofrecer enlaces para ampliar la información. En **‘Redes Sociales’** nos sugiere: que las webs, blogs, y redes sociales, exigen presentación atractiva, brevedad en el mensaje, referencias a otras redes, etc.

Bajo el epígrafe **‘Savia sabia’** utiliza una metáfora muy expresiva para describir tres plenitudes humanas: “El vaso retiene, pero no da. El canal da pero no retiene, y el nivel de plenitud representado por la fuente que genera, retiene y da. Porque lo decisivo no es la mera transmisión, sino compartir sabiduría. La efectividad de la savia no procede de que sea nueva, sino que sea sabia”.

De la **‘Prensa’** nos dice: Un artículo tiene más posibilidades de publicarse si es corto. Un buen titular incentiva a la lectura. Ofrezca gráficos, cuadros, fotos o cualquier material que resulte útil para la información.

De la **‘Radio’**, añade: Nunca diga “sin comentarios”. Explique al periodista por qué no puede responder. Evite especular, vocalice, cambie el ritmo y tono de voz.

En **‘Televisión’**, recomienda: Vestir con discreción. Sea usted mismo, no intente actuar. Tener un mensaje que transmitir y no perderse en generalidades. Pensar que uno se dirige no a especialistas sino al vecino del quinto. Mirar al interlocutor o a quien esté hablando en cada momento. Escuchar y no interrumpir.

Sobre las **‘Conferencias’** parte con una cita de Quintiliano: “No trates de ser mejor orador que persona porque el público se dará cuenta”.

Paco Segrelles



Afi

Escuela
de Finanzas



APUESTA POR TU DESARROLLO

Afi Escuela de Finanzas con 23 años de experiencia sigue siendo la referencia en formación en el ámbito de la economía y las finanzas.

LOS MEJORES CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN EN

FINANZAS

BANCA

SEGUROS

DATA SCIENCE

BIG DATA

Infórmate

www.afiescueladefinanzas.es

afiescueladefinanzas@afi.es

c/ Marqués de Villamejor, 5 - 28006 Madrid

Telf.: 915 200 150 / 180



Afi

Escuela
de Finanzas

