

GREF 52
NOTICIAS

NÚMERO
52
OCTUBRE 2018

www.gref.org

Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras

SUMARIO

- Editorial
- 45 Aniversario GREF
 Apertura de la reunión general
 Informe de transformación del conocimiento
- XXIV Jornada de estudio
 Entrega F de oro a Bankia
 Presentación 45 aniversario
 Conferencia de apertura
- Primera mesa de trabajo:Liderazgo Femenino
- Segunda mesa de trabajo:
 Diversidad generacional y funcional
- Tercera mesa de trabajo: alternativas a la formación presencial
- Charla interactiva: antes de emprender un proyecto
- Conferencia de clausura
- Colaboraciones especiales
- Vida asociativa
- Unos se van... y otros vienen
- Libros
- Revistas

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

ORIAL Por Paco Segrelles Presidente

ENTREGA DE LA "F DE ORO" AL BANCO DE ESPAÑA Y A BANKIA

Presentación del Informe

"Transformación del conocimiento"

El 20 de junio de 2018, con motivo de la celebración del 45° Aniversario de nuestra Asociación, procedimos a la entrega de la "F de Oro", nuestra máxima distinción, al Banco de España.

Recordamos las palabras pronunciadas en tan memorable ocasión:

Queridos amigos: Quiero agradecer, en nombre de nuestra Asociación, vuestra presencia en esta Casa tan admirada y querida por todos nosotros. Vinculada al GREF desde sus comienzos, quiero recordar a los compañeros del Banco con quienes hemos vivido esta aventura: Esteban Hernández, Fernando Tejada, Encarnación Álvarez, Fernando González y Manuel Ortega, ponente en cierta ocasión, y ahora Manuel Labrado y su equipo de RRHH y Formación: Mónica Beltrán de Heredia, Rocío Fernández, Matilde Espina y Sara Galera. A todos, nuestro agradecimiento por vuestra acogida, especialmente a ti Manuel. Es un honor y un orqullo contar con vuestro cariño y simpatía.



Algo semejante ocurre con las instituciones que nos acompañáis: Juan Carlos Delrieu de AEB con Juan Vives; José Antonio Sánchez, de ICEA, e Ignacio Fernández Zurita, Gerente de FUNDAE.

A todos nuestro agradecimiento, que queremos hacer patente entregándoos nuestro símbolo institucional en recuerdo de **nuestro 45 Aniversario**

y de la labor realizada por las entidades que representáis.

Especial mención es la que merece el Banco de España, a quien haremos entrega de nuestra **"F de Oro"**, distinción que concedemos a las entidades que se diferencian por su bien hacer en Formación y Desarrollo de las personas del Banco e instituciones de su entorno. Observando vuestra actividades queremos destacar vuestro Portal Educativo y las "Finanzas para todos" en lo que a lo público en general se refiere. Vuestra labor en colaboración con la CNMV y AEB es sencillamente ejemplar.

En cuanto a vuestras acciones internas, nos llama la atención vuestra preocupación por "personalizar" la Formación, acompañando al profesional a lo largo de su carrera, facilitándole una actualización

permanente, para lo que no escatimáis esfuerzos ni ahorráis inversiones. Enhorabuena, seguid por ese camino que, estoy seguro, os garantizará un puesto importante en el Sistema Financiero Europeo.

ENTREGA DE LA "F DE ORO" A BANKIA

Al día siguiente hacíamos entrega de nuestra máxima distinción a Bankia en celebración de nuestro 45 Aniversario. A ella nos referimos con las siguientes pala-





IMPACTO TRANSFORMADOR

Ayudamos a la transformación de las organizaciones a través de nuestros programas de formación y desarrollo, diseñados a la medida de cada cliente.

Inspiration, Motivation, Change

Con una amplia experiencia en sector financiero y asegurador ofrecemos soluciones como:

- Programas de liderazgo, desarrollo de high potentials y relevo generacional.
- Programas de transformación estratégica: disrupción digital, innovación, customer centricity.
- Soluciones específicas para cumplimiento regulatorio como por ejemplo MIFID2.



bras: Para nosotros es un honor celebrar nuestro 45 Aniversario en vuestra Casa. Para nosotros es una fecha memorable que nos encanta compartir con una **institución renovada** absolutamente como es la Bankia de 2018.

Quiero en nombre de los compañeros felicitaros por el vuelco que habéis sabido dar a la entidad. Leyendo los valores que inspiran vuestra actuación, no sorprenden vuestros **excelentes resultados.**

Dejadme mencionarlos porque merece la pena recordarlos e imitarlos:

Profesionalidad: aportáis conocimiento, experiencia y rigor. Integridad: intentáis ser coherentes entre lo que decís y hacéis. Compromiso: Decís textualmente en vuestros documentos "con el corazón en Bankia", es decir, estáis emocionalmente unidos al proyecto. Cercanía, mantenéis un diálogo permanente y sincero con vuestros grupos de interés, y cierro con la sencillez y la transparencia. Lógicamente el cumplimiento de estos valores conduce necesariamente a la obtención de excelentes resultados.

Por todo ello, nuestra Asociación ha acordado concederos nuestra máxima distinción, nuestra "F de Oro", como reconocimiento a vuestra tarea formativa de los empleados y por vuestra proyección social, especialmente por vuestro programa DUALIZA en el que apostáis fuertemente por la llamada Formación Dual.

Al terminar la intervención, Silvia Merino, Secretaria General, procedió a la lectura del acta de la **Junta directiva** por la que se concede la distinción mencionada en la que se destaca: el Gobierno Corporativo, fomentado la **transparencia** y la **integridad**; la **Política comercial**, situando al cliente en el centro de su actividad; la **preocupación por las Personas** que se traduce en prestar especial atención a su **Formación y Desarrollo**, al patrocinio de **actividades culturales y asistenciales**, y a la **Responsabilidad Social**.

En resumen, dos fiestas inolvidables que constituirán dos hitos en la pequeña historia de nuestra Asociación.

45 Aniversario GR€F Apertura de la reunión general



Por Manuel Labrado
Director General de Servicios del Banco de España



n primer lugar, mi agradecimiento al GR€F por esta amable distinción y por elegir el Banco de España para celebrar el 45 aniversario de su Asociación y, en particular, al amigo Paco Segrelles; y en segundo lugar darles a todos la bienvenida al Banco de España. Paco me ha pedido que de unas breves palabras de introducción a la presentación del informe.

Dado lo que se dice en las casi 350 páginas del documento, creo que va a ser difícil añadir algo nuevo sobre la materia pero al menos lo puedo intentar. En el momento actual, una gran parte de las entidades se encuentran en una etapa de transformación organizativa profunda para adaptarse a los cambios del entorno, cambios que se producen a unos ritmos cada vez más rápidos que muchos califican de exponenciales, aunque no todas las industrias o sectores lo hacen a la misma velocidad. Los nuevos jugadores como Google, Apple, Microsoft y las start-ups de éxito (Facebook, Linkedin, Amazon, etc...) lo hacen necesariamente a velocidad exponencial y, en el otro lado, las organizaciones muy regladas como la Administración Pública lo hacen a ritmo más lento, pero el cambio nos va a llegar a todos en cualquier caso y es importante que no nos pille fuera de juego. La clave **del éxito** para hacer frente a esta situación cambiante, según la mayoría de expertos en la materia, radica en saber manejar el binomio "Personas más Tecnología".

Este cambio viene dado fundamentalmente por los avances tecnológicos que hacen que la información sea cada vez mayor y

más accesible a todas las personas, pero la tecnología por sí misma no funciona sin la intervención y la creatividad de las personas.

El futuro que viene y en el que están enfocados los nuevos jugadores como Google o Apple es la inteligencia artificial/ robótica, a través de algoritmos que van a ayudar a las organizaciones a dar respuestas más eficientes a todos los problemas, pero que para que sean realmente útiles requieren disponer de las personas capaces de sacar partido de estas nuevas herramientas. En estas circunstancias las áreas de recursos humanos y formación tienen una oportunidad de oro, semejante a la que en su día tuvieron las áreas de finanzas y marketing, dando respuestas validas al CEO de la empresa y asegurándole que la entidad dispone del talento que necesita para hacer frente a los desafíos, utilizando para ello las herramientas idóneas y obteniendo información predictiva acerca del personal.

Al igual que no todas las organizaciones evolucionan al mismo ritmo, en nuestras organizaciones conviven varias generaciones; los baby boomers, la generación X, los millenials y la generación Z que tienen motivadores y preferencias de aprendizaje muy distintas. El reto de recursos humanos y formación es saber dar respuesta a cada uno de estos grupos para sacar el mejor partido de todos ellos.

Cómo va a afectar todo esto a la actividad de formación, no va a ser igual para todos los sectores y para toda la plantilla, pero que se van a modificar los planteamientos tradicionales es casi seguro. Lo primero de lo que deberíamos hablar es de aprendizaje como tarea activa más que de formación como acción pasiva, como algo que yo recibo.

El aprendizaje es responsabilidad del empleado y los departamentos de recursos humanos y formación tienen que poner...



Informe de transformación del conocimiento

La formación en el sector bancario como fuente de ventaja competitiva



Por Juan Carlos Delrieu

Director de Planificación Estratégica de la AEB

n estos últimos años, la banca ha tenido que afrontar desafíos de tanta envergadura, muchos de ellos, todavía latentes, como la recuperación de una rentabilidad adecuada para hacer sostenible el negocio, la adaptación a una exigente y severa agenda regulatoria europea, orientada principalmente a promover la estabilidad financiera y la protección del consumidor, al tiempo que demostraba su constante contribución al crecimiento económico del país.

La complejidad a la que se enfrenta el sector va más allá de esos desafíos y se expande en sintonía con el avance tecnológico, perfilando algunas tendencias que, sin duda, acabarán transformando el sector bancario en España y en el mundo. Estas tendencias obligan a las entidades a anticiparse al cambio exigido por los clientes, a enfocase en datos y tecnología para ser más eficientes y, sobre todo, para entender mejor a los consumidores y, si la regulación no iguala las condiciones competitivas, los bancos deberán adaptarse a un entorno en el que la relación exclusiva con los clientes se irá diluyendo a favor de los nuevos competidores.

En definitiva, se trata de una transformación integral que exige cambiar procesos y cultura, por lo que adquirir habilidades y conocimientos digitales será tan relevante como cambiar la forma de pensar y de comportarse, especialmente en un entorno tan complejo, incierto y cambiante. Ahora bien, con independencia de la organización, del sector o del tamaño de la entidad, siempre hay un factor que ha de tenerse en cuenta: las organizaciones no producen el cambio, lo hacen las personas, los empleados y directivos, por lo que el compromiso, la motivación, la vocación, los

valores y el conocimiento deben fungir como motor del cambio.

Por esa razón, las organizaciones deben girar alrededor del cliente con responsabilidad, sin olvidar que para que esa relación funcione eficazmente y sea sostenible y duradera, el empleado, más allá del conocimiento técnico, debe transmitir confianza, de la misma manera que el consumidor debe estar dispuesto a esforzarse por adquirir unos conocimientos mínimos en temas financieros.

La necesidad de la formación y de la educación en la banca-o en cualquier otro sector o institución- no es una conveniencia puntual derivada de los cambios tecnológicos o de las nuevas exigencias regulatorias y, en particular, de la Directiva de la Unión Europea conocida como MIFID 2 (para la cual, por cierto, la banca española ha capacitado a todos sus empleados en tiempo y forma).

Al contrario, toda organización, cualquiera que sea, ha de fomentar la educación de su plantilla en todos los niveles y diseñar mecanismos para que sea una formación continua, efectiva e integral. Una capacitación que abarque desde los aspectos más técnicos y actuales del negocio, a aquellos otros, igual de relevantes, ligados a las capacidades no cognitivas, competenciales o, incluso, relativos a los valores fundamentales que la organización quiera compartir con sus clientes y con la sociedad.

Los bancos españoles son conscientes de estas necesidades y llevan años trabajando en esa transformación sostenible, como lo demuestra el esfuerzo que realizan en formación por empleado y que viene registrando un crecimiento promedio anual del 5,4% (8,4% en 2017) desde el inicio de la recuperación, en 2014. Un esfuerzo



que abarca aspectos tan diversos como el cumplimiento normativo, las técnicas bancarias, el desarrollo de habilidades personales enfocadas a entender y satisfacer las necesidades de los clientes y, sobre todo, en estos últimos años, competencias digitales. No basta con tener en plantilla perfiles formados en sus respectivas áreas. Es vital que los empleados de banca tengan una buena formación por competencias (autonomía, autorregulación, motivación, experimentación, etc) y sepan integrar el conocimiento técnico con aprendizajes más funcionales que se adapten a diferentes contextos y puedan ser transferibles con facilidad.

En paralelo, desde la Asociación Española de Banca, nos hacemos eco de esa necesidad de formación, por lo que hemos redoblado el fomento de la educación financiera ya que consideramos fundamental que los consumidores también estén informados y capacitados para tomar las mejores decisiones posibles. A su vez, y de esta manera, contribuimos a aumentar la estabilidad del sistema financiero.

En suma, la inversión en capital humano es crucial para conseguir habilidades con las que el progreso tecnológico sea complementario en lugar de sustitutivo. El sector es consciente de que debe garantizarse un adecuado balance entre entidades, empleados y clientes para que este trinomio avale una senda de resultados sostenibles en el tiempo. Y en este objetivo la formación es clave, algo que sabe muy bien el Grupo de Formación y Desarrollo de **Entidades Financieras y Aseguradoras** (GREF). Una institución que ahora celebra su 45 aniversario y cuya contribución a entender estas necesidades ha sido y debe seguir siendo decisiva.

Informe de transformación del conocimiento



Entendiendo el futuro: retos y oportunidades

Por José Antonio Sánchez Director General de la Asociación ICEA

uisiera empezar felicitando al GREF por su 45 aniversario, agradeciendo su estrecha implicación con ICEA a lo largo de todos estos años.

El sector asegurador español ocupa una posición y un papel relevante en el orden económico y social de nuestro país: supone un 5,7% del PIB, gestiona inversiones por importe de 292.000 millones de euros (25% del PIB), es uno de los principales inversores institucionales, y da empleo de forma directa a casi 150.000 personas, además de contribuir de forma indirecta al empleo en los otros colectivos tales como médicos, peritos, reparadores, talleres y abogados.

Pero además es un Sector que goza de muy buena salud, siendo uno de los pocos que, a pesar de los duros años de crisis económica, han sido capaces de **afianzar** su rentabilidad (ROE del 14,1%) y especialmente su solvencia (2,41 veces el mínimo requerido).

Todos estos datos sitúan a nuestro Sector Asegurador en una buena posición para afrontar, sin prisa pero sin pausa, todos los retos que se le presentan, especialmente

la evolución, cuando no transformación, de los actuales modelos organizativos y de negocios, para su adaptación a una nueva realidad y un nuevo escenario competitivo, en el que la batalla empresarial se irá poco a poco desplazando desde el territorio limitado de la industria a uno más amplio, el de los llamados ecosistemas, y donde a los competidores tradicionales se les suman los propios individuos, empresas de sectores adyacentes y los llamados intrusos (empresas generalmente de origen tecnológico, con modelos de negocio absolutamente disruptivos que están modificando tanto la forma de interrelacionarse con el



cliente como el modo de hacer las cosas, y que atacan no ya lo que vendemos sino aquello por lo que nos compran).

En este nuevo escenario el objetivo ya no debería ser tanto liderar una industria como ocupar un puesto relevante dentro de un ecosistema (ninguna de las industrias al uso será capaz de liderar totalmente un ecosistema), para lo que será necesario evolucionar desde una estrategia competitiva a una estrategia colaborativa, pero sin perder o mejor dicho apalancándonos en nuestras fortalezas (base de clientes, solvencia y confianza).

concepto de prevención, soportado en una oferta conjunta y diferencial de soluciones (provenientes de empresas de distintos ámbitos) que contribuyan al crecimiento personal y profesional tanto de las personas como de las empresas durante todas las etapas de la vida.

Nuestra ventana de oportunidad como sector reside precisamente en la esencia de nuestro negocio y nuestra industria, por lo que nuestro papel de por sí ya relevante, deberá ser cada vez mayor a futuro. Por un lado, cuando las Sociedades evolucionan aumenta el deseo de las personas

complementaria, aspectos donde nuevamente es necesaria una presencia activa del negocio asegurador.

La gente no quiere comprar seguros, quiere que las aseguradoras estén en los momentos vitales (en la salud, en la enfermedad, en la riqueza, en la pobreza).

No estamos "sólo" en el negocio de los seguros, estamos fundamentalmente en el negocio de las personas, en el negocio del bienestar, por lo que tenemos que ser especialistas en personas. Y en esto las redes de distribución tendrán que jugar un papel



Paco Segrelles entregó el premio a José Antonio Sánchez

Y para ello se tendrá que evolucionar y ampliar el enfoque tradicional de oferta de producto (orientado fundamentalmente a resolver un percance cuando éste se produzca) hacia otro más amplio orientado al

Nuestra ventana de oportunidad como sector reside precisamente en la esencia de nuestro negocio y nuestra industria, por lo que nuestro papel de por sí ya es relevante, deberá ser cada vez mayor a futuro.

de buscar protección frente a situaciones adversas que pudieran afectar el normal desenvolvimiento de su vida diaria, y por tanto aumenta su deseo de asegurarse; a mayor incertidumbre mayor necesidad de asegurarse.

Por otro, el cambio demográfico que se avecina (progresivo envejecimiento de la población más aumento de la esperanza de vida) plantea problemas de futuro a la economía social que difícilmente podrán ser atendidos exclusivamente por las finanzas públicas, lo que eleva a la condición de imprescindible y urgente la necesidad de impulsar e incentivar el ahorro a largo plazo y la previsión social

relevante, pero para ello deberán abordar su propio proceso de transformación con un claro camino hacia la profesionalización y el asesoramiento, con un rol totalmente distinto: acompañar y asesorar a las personas a lo largo de todas las etapas de su vida con el objetivo de mejorar el estilo y calidad de vida de las personas, porque vamos a vivir muchos años.

Este es el nuevo "core business". por lo que el futuro se construirá en parte desde la formación, un futuro donde se librará una fuerte lucha por captar y retener talento, y en esta labor es donde el trabajo de asociaciones como el GREF cada vez será más importante.

Informe de transformación del conocimiento

La formación profesional para el empleo en España



Por Ignacio Fernández Zurita Director Gerente en FUNDAE

a Formación profesional para el empleo es, por definición, un conjunto de iniciativas, programas e instrumentos que sirven para impulsar entre las empresas y los trabajadores ocupados y desempleados una formación que responda a las necesidades de competencias que demanda el mercado laboral, orientada a reforzar la productividad y competitividad de las empresas y a potenciar la empleabilidad de los trabajadores.

La formación en el ámbito laboral en España se enmarca en las estrategias europea y nacional de activación para el empleo. En su dimensión más operativa sirve para la adaptación de los trabajadores a los cambios que se producen en el sistema productivo, contribuyendo a que estos adquieran las competencias que necesitan para su desarrollo personal y las que den cobertura a las necesidades de los sectores productivos y de los empleadores.

Desde la entrada en vigor de la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula este sistema de formación profesional, la

prospectiva para anticiparse a los cambios modernización de los puestos de trabajo.

Hoy día, identificar las carencias concretas de los trabajadores a partir de su perfil profesional y trazar un itinerario formativo que sirva para contribuir positivamente a su inserción laboral o incrementar su empleabilidad, se ha convertido en una fórmula necesaria y aceptada por los interlocutores sociales y las administraciones públicas en sus actuaciones de gobernanza y diseño de las políticas de formación.

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae) es consciente de

ha cobrado un gran protagonismo a la hora de proporcionar respuestas efectivas a las necesidades de formación y recualificación, hasta el punto de convertirse en uno de los instrumentos esenciales de planificación del sistema. La recopilación de información sobre tendencias futuras es también de gran interés para anticipar tanto las competencias y cualificaciones como la práctica en entornos laborales que necesitarán los trabajadores ante las innovaciones y la



los procesos de trabajo. Por ello, desde mi posición, promoveré las actuaciones que sirvan para impulsar una formación necesaria, innovadora e inclusiva, de manera que alcance a todos los colectivos de trabajadores, asentada en el diálogo social y en la negociación colectiva.

Lo anterior se plasma en la formación programada por las empresas, en la identificación de las necesidades de formación que las empresas realicen de la forma más concertada posible con la Representación Legal de los Trabajadores. Por su parte, en el ámbito de la formación de oferta, son las Estructuras Paritarias de cada sector de actividad las que determinan las acciones a seguir.

Aparte, las entidades de formación desempeñan también un papel esencial en el diseño y la impartición de los contenidos formativos.

Particularmente reseñable, como ejemplo de todo lo anterior, quiero concluir aludiendo a la reciente publicación de una convocatoria para la formación en competencias digitales. Este programa, diseñado conjuntamente por la Administración y los agentes sociales, es una muestra en positivo de la acción específica orientada a objetivos y competencias innovadoras hacia la que derivan las respuestas del sistema de FPE, ante una necesidad inminente del mercado laboral como es la transformación digital.

Sin duda, dicho programa, servirá también para dotar a los trabajadores de las competencias necesarias, disminuyendo así la brecha digital y evitando los efectos disruptivos que el impacto tecnológico puede producir en el mercado de trabajo.



Ignacio Fernández Zurita junto a Manuel Labrado

Informe de transformación del conocimiento

Transformación del conocimiento



Por Luis Díaz Marcos Director Académico de CUNEF

on motivo de la celebración del 45 aniversario de nuestra asociación la Junta directiva del GREF tomó la decisión de hacer un regalo a toda la comunidad del GREF. El regalo, como no puede ser de otra manera, tuvo un claro sustrato conceptual, se relaciona con el conocimiento, está adaptado al nuevo entorno digital (es online y está disponible en la web del GREF) y ha sido posible gracias a la participación de miembros del GREF, amigos, socios, colaboradores...

Es una obra colectiva que ha sido posible gracias a la participación de más de 50 autores en representación de instituciones muy diversas: agrupaciones empresariales, consultoras, escuelas de negocios y universidades, entidades certificadoras, medios de comunicación, etc.

La elaboración del informe "Transformación del conocimiento" respondía a las siguientes motivaciones:

■ Se pretendía ofrecer a todos los profesionales del mundo de la formación y del desarrollo del talento un documento que sirviera como herramienta de reflexión y debate sobre la evolución del conocimiento y el talento en las organizaciones. Un documento que partiendo del pasado (últimos 45 años), y con la mira puesta en el presente y en los retos en los próximos años. En definitiva, un documento que ayudase a todos los que nos relacionamos con el GREF a compartir ideas, experiencias, innovaciones, reflexiones, técnicas, herramientas, y cuya puesta en acción contribuya al crecimiento de las personas, los equipos y las organizaciones ante los nuevos retos.

■ Se perseguía un enfoque dinámico con clara vocación de utilidad para todos los profesionales del mundo del conocimiento. Anclado con firmeza en los valores del GREF: compartir, aportar, reflexionar y generar acción.

El resultado es una obra coral en la que los diferentes autores han interpretado con claro magisterio el instrumento en el que son expertos. Se exponen con acierto las preocupaciones sobre el futuro y las ocupaciones en el presente de todos los que han tomado parte en su elaboración. Ahora bien, identificar la sintonía común en una obra de estas características no siempre resulta sencillo a primera vista. Nos enfrentábamos a temáticas y autores muy variopintos cuyo único nexo común era que todos tenían como objetivo reflexionar sobre



cómo afectan los cambios que se están experimentado en el sector financiero, en las propias entidades, en los clientes, en las personas y los equipos, en la tecnología... a la función de formación y desarrollo de personas.

Para averiguar qué sintonía subyace al informe decidimos utilizar, ahora que tan frecuente es y seguirá siendo la analítica de datos, una técnica de 'text mining' que nos permitió identificar, agrupar y reducir la redundancia de aquellos términos que son más comunes en el documento. Para ello decidimos desarrollar una aplicación cuya misión era, tras convertir el documento original en un formato de texto legible para la aplicación, identificar los términos (palabras) más frecuentes en el documento (con más repeticiones). Posteriormente con la ayu-





Nube de tags con los términos más frecuentes y gráfico tipo mosaico con términos con 70



da de una aplicación de analítica de datos (Power BI) pudimos representar de forma gráfica aquellos términos y expresiones más comunes en el documento.

El resultado fue gráficamente muy ilustrativo. Las dos imágenes que se presentan, recogen los resultados de dicho análisis gráfico: **nube de tags** con los términos más frecuentes y gráfico tipo mosaico con aquellos términos con 70 apariciones o más a lo largo de todo el documento. Posteriormente, decidimos reducir el ámbito de búsqueda a aquellos términos con 100 o más apariciones a lo largo de todo el documento. La idea era sencilla intentábamos "identificar la sintonía" que

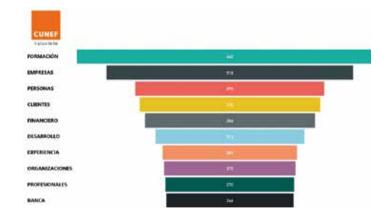
subyace a las partituras de los autores que, como es obvio, "tocan" temáticas diversas pero que intuíamos que contaban con una "melodía común".

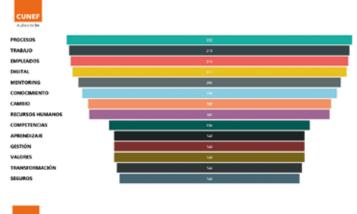
Tras este análisis pudimos, basándonos en las palabras con más de 100 de repeticiones, "componer" unas frases (serían algo así como el estribillo de la melodía) que sirven para resumir las "partituras" de cada autor (los artículos) e inferir las tendencias que hacen que esta obra colectiva (con temáticas, autores e instituciones muy diversas) tenga cierta sintonía común y reconocible. El resultado fue muy ilustrativo. He aquí las 8 estrofas del "estribillo" de nuestra obra coral:

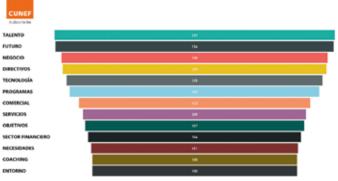
- La preocupación por la formación de las personas en el entorno empresarial contribuye a mejorar las percepciones que los clientes experimentan en su interacción con el sector financiero.
- El compromiso con el desarrollo y la experiencia es clave para una mejor organización de los profesionales de la banca.
- La mejora de los procesos de trabajo de los empleados es hoy más posible que nunca gracias a la nueva economía digital.
- Los programas e iniciativas de mentoring son decisivos para implantar los cambios impulsados por recursos humanos para la mejora de las competencias y el aprendizaje.
- La mejora en la gestión, junto con unos sólidos valores, resulta clave en la transformación del sector seguros.
- Cuidar el talento es decisivo para el futuro de nuestros negocios.
- Los directivos deben comprender e integrar la tecnología en todos sus planes (en todos sus programas) para mejorar el retorno comercial de los servicios que se prestan y cumplir sus objetivos.
- Los profesionales del sector financiero se enfrentan a nuevas necesidades que continuaran requiriendo de iniciativas de coaching para comprender y saber adaptarse a los desafíos del entorno.

Sin más, confiamos en que este breve artículo sea suficientemente estimulador para que todos los que lo lean se animen a bucear en el excelente informe que da pie a nuestra digresión.

Desde aquí, y en nombre de la junta directiva del GREF, reitero nuestro sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que han colaborado en la elaboración del Informe "Transformación del conocimiento" elaborado por el GREF con motivo del 45 aniversario de su constitución.







Análisis basados en las palabras con más de 100 de repeticiones

BANKIA: ACTA DE LA JUNTA DIRECTIVA

POR LA OUE SE CONCEDE LA "F DE ORO" A BANKIA

Reunida la Junta Directiva del GREF acuerda por unanimidad conceder la "F de Oro", máxima distinción de la Asociación, a Bankia por su evolución de los últimos años durante los que se ha producido una profunda transformación en sus estructuras. Se traduce en los siguientes aspectos:

obierno Corporativo: fomenta una cultura de transparencia e integridad. Política comercial: sitúa al

cliente en el centro de su actividad que, con la segmentación y la multicanalidad, constituyen los tres elementos que caracterizan el modelo de negocio de Bankia.

Con los clientes: establece unas relaciones adaptadas a sus necesidades reales.

Recursos Humanos: presta especial atención a sus profesionales al impulsar una gestión por valores, favorece la diversidad y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y establece programas que facilitan detectar el talento interno para así promover y desarrollar las carreras profesionales.



Juan Chozas Pedrero

- 1. Vuestro estilo directivo con valores como la profesionalidad, al aportar conocimiento, experiencia y rigor profesional. La Integridad, siendo coherentes entre lo que se dice y se hace. El Compromiso: "Con el corazón en Bankia". Estáis unidos emocionalmente a vuestro proyecto, con el que os identificáis e involucráis plenamente. La Cercanía, construyendo ambientes de confianza, y manteniendo un diálogo sincero y continuo. La Sencillez. La Transparencia y enfoque en el Logro, insistiendo en alcanzar los objetivos marcados.
- **2.** Vuestra preocupación por la Formación y el Desarrollo para identificar, desarrollar y gestionar el potencial de sus profesionales.

Además, a través del Libro de Estilo Directivo, incorpora un modelo de competencias que sirve para enfocar el liderazgo de los directivos bajo el prisma de los valores corporativos, el código ético y los principios de gestión responsable.

Pilar importante es también la estrategia de comunicación interna que se basa en la escucha activa de las personas y en la consolidación de la cultura corporativa.

Dentro de este capítulo, de las personas, hemos querido destacar por lo que tiene de ejemplar:

- 3. Vuestro espíritu innovador puesto de relieve en un sugestivo y apasionante proyecto pionero en España y en el sector: Nos estamos refiriendo a la Formación Dual, que pone en valor la formación profesional para transformar el sistema educativo e impulsar el empleo juvenil. Esta iniciativa ha convertido a Bankia en la primera entidad financiera española que pone en marcha su propio proyecto de Formación Dual.
- 4. Por último, Bankia patrocina otras muchas actividades culturales, asistenciales y de Responsabilidad Social que son recogidas en una excelente, descriptiva y pedagógica "página web" que invitamos a visitar.

BANKIA: PRESENTACIÓN DE LA JORNADA DEL 45 ANIVERSARIO



JUAN CHOZAS PEDRERO – Director Corporativo de Personas de Bankia PACO SEGRELLES - Presidente

ueridos amigos: gracias por vuestra presencia, especialmente a los que ayer nos acompañaron en la presentación del Informe en el Banco de España, gracias por el doble esfuerzo.

Gracias, también, por acompañarnos y acogernos. Para nosotros es un honor celebrar nuestro 45 Aniversario en vuestra Casa.

Para nosotros es una fecha memorable que nos encanta compartir con una institución renovada absolutamente como es la Bankia de 2018. Quiero en nombre de los compañeros felicitaros por el vuelco que habéis sabido dar a la entidad. Leyendo los valores que inspiran vuestra actuación, no sorprenden vuestros excelentes resultados. Dejadme mencionarlos porque merece la



pena recordarlos e imitarlos: Profesionalidad: aportáis conocimiento, experiencia y rigor. Integridad: intentáis ser coherentes entre lo que decís y hacéis. Compromiso:

Decís textualmente en vuestros documentos: "con el corazón en Bankia", es decir, estáis emocionalmente unidos al proyecto. Cercanía, mantenéis un diálogo permanente y sincero con vuestros grupos de interés, y cierro con la sencillez y la transparencia. Lógicamente el cumplimiento de estos valores conduce necesariamente a la obtención de excelentes resultados.

Por todo ello, nuestra Asociación ha acordado concederos nuestra máxima distinción, nuestra "F de Oro", como reconocimiento a vuestra tarea formativa de los empleados y por vuestra proyección social, especialmente por vuestro

programa DUALIZA en el que apostáis fuertemente por la llamada Formación Dual. Al terminar mi intervención nuestra Secretaria General procederá a la lectura del acta de la Junta Directiva por la que se os concede la distinción mencionada.

Habréis visto todos en el Programa que contamos con la participación de buenos amigos del GREF, participación que queremos agradecer de todo corazón: Me refiero a nuestro querido **Antonio Garrigues,** incondicional amigo, que ya le tuvimos en nuestro 35 Aniversario, siempre está disponible para nosotros. Muchísimas gracias, querido Antonio por tu fidelidad. A **José Mª Gasalla**, también viejo amigo, igualmente disponible y generoso al obsequiarnos con su precioso libro. Muchas gracias José María. A **Rafael González-Palenzuela**, avanzado en la aplicación de experiencias en RRHH, especialmente en liderazgo femenino como Director de RRHH de la Mutua.

En el recuerdo de los veteranos que estamos aquí está la inolvidable figura de tu padre, como Director de Personal de Iberia y miembro muy activo de AEDIPE. Un ejemplo para ti y para nosotros. Alicia Kaufman, Catedrática de Sociología de las Organizaciones, investigadora y conferenciante internacional, el último de sus muchos libros acaba de salir, se titula "Mujer, Poder y Dinero", una razón más para incluirla en la Mesa sobre Liderazgo femenino. Muchas gracias, Alicia. Y Ángel Umbría, Coronel de Infantería de Marina y diplomado de Estado Mayor. Sabéis nuestra sana costumbre de traer experiencias modélicas de otros sectores que poco o nada tienen relación con los nuestros. Ángel es formador en la Escuela Naval. A todos ellos y a cuántos intervenís como ponentes, muchas gracias. A continuación nuestra Secretaria General, Silvia Merino, procederá a la lectura del Acta por la que la Junta directiva os concede nuestra "F de Oro".

CONFERENCIA DE APERTURA HUMANISMO Y CIENCIA



Por Antonio Garrigues Walker Presidente de la Fundación Garrigues y Presidente de Honor del Despacho de Abogados Garrigues



"El hombre llega, por medio de la poesía, al límite donde el filósofo y el matemático vuelven la espalda en silencio".

sí defendía Federico García Lorca su "profesión" y Ortega y Gasset, -siguiendo la línea de Heideggerafirmaba que "el hombre de ciencia, el matemático, es quien taja la integridad de nuestro mundo", porque según él, "la verdad científica es exacta pero incompleta y penúltima" y "deja sin ver las cuestiones decisivas". ¿Qué pensarían y qué dirían, en estos tiempos, Lorca y Ortega? Es muy posible que mantuvieran sus posiciones sin alteración alguna."

La conexión entre humanismo y ciencia sigue siendo en nuestro tiempo un tema clave y también un tema difícil de abarcar que está vinculado, de un lado, al debate que abrió Charles Snow en 1959 con su discurso sobre la incomunicación entre las dos culturas, y de otro, a la cuestión de los límites de la capacidad del ser humano para entender, asumir y adaptarse a los cambios en general y en concreto a los científicos y tecnológicos. Snow se inclinaba claramente por la superioridad de la cultura científica aunque afirmaba que la interdisciplinariedad era necesaria para afrontar los problemas de la humanidad. Se expresaba así: "Cuando los no científicos oyen hablar de científicos que no han leído una obra importante de la literatura, sueltan una risita entre burlona y compasiva. Los desestiman como especialistas ignorantes. Una o dos veces me he visto provocado y he preguntado a los nos científicos cuántos de ellos eran capaces de enunciar el segundo principio de la termodinámica. La respuesta fue también negativa y

sin embargo es más o menos el equivalente científico de "¿ha leído Vd. alguna obra de Shakespeare?". Desde entonces hasta ahora **el debate sigue vivo** y caliente y en él han participado muchos pensadores de ambos bandos. En el mundo anglosajón se han producido avances positivos en el sentido de **mejorar la intercomunicación.** En Europa en su conjunto y muy intensamente en España, la situación es todavía sorprendentemente negativa. La **elección entre ciencias y letras,** entre técnica y humanidades, sigue siendo en el mundo educativo y muy intensamente en el mundo académico, una **elección obligada** que implica la **exclusión de una de las dos culturas.**

Algo habrá que hacer para salir de esta irracionalidad formativa. Hay que aceptar la posición de Erwin Schrödinger, premio nobel de física, cuando afirma que: "La finalidad de la ciencia y su valor son los mismos que los de cualquier otra rama del conocimiento humano. **Ninguna de ellas por sí sola tiene finalidad y valor. Solo los tienen todas a la vez".**

Así es. Un estudiante de letras que desconozca el papel de la ciencia y un estudiante de ciencias que desconozca el papel de las humanidades, tienen muy poco que aportar al progreso porque son incapaces de **entender los problemas desde distintas ópticas.** Las grandes empresas tecnológicas han sido las primeras en darse cuenta de esta realidad y están incorporando la **visión humanista** –a través de filósofos, sociólogos, juristas, historiadores y otros- en sus procesos

(f) GR€F OCTUBRE 2018 / NÚMERO 52

de innovación. Ese es el ejemplo a seguir. Por lo que respecta a la capacidad del ser humano para adaptarse a los cambios científicos y tecnológicos, la primera tarea a llevar a cabo es la de **prevenir a** los ciudadanos contra una legión de "expertos" que gozan y se benefician anunciando, ya sea todo género de catástrofes para la condición humana, o por el contrario, todo género de **mejoras de** nuestras capacidades, incluyendo la potenciación del cerebro, el índice de felicidad e incluso la inmortalidad biológica. El temor a que la robótica elimine un porcentaje substancial de empleos y los riesgos de que la inteligencia artificial supere y controle la humana, son dos de los temas favoritos de estos "expertos" que parecen olvidar la extraordinaria resiliencia y adaptabilidad del ser humano

Desde la utilización del fuego hace 790.000 años, hasta hoy, hemos vivido todo tipo de revoluciones incluyendo el descubrimiento de la imprenta en el siglo XV, la revolución industrial del siglo XVIII y la primera revolución tecnológica de nuestro tiempo, que han modificado substancialmente algunas ideas y aún más las costumbres y los comportamientos. Pero a pesar de todos los cambios, la esencia del ser humano, en lo que atañe a sentimientos básicos se mantiene invariable. El amor, el miedo, la felicidad, el egoísmo y sus contrarios no se diferencian en nada a los de cualquier otra época. Siguen conviviendo en nuestro cerebro las grandezas más sublimes con las perversiones más profundas.

Después de tanta evolución sigue manteniéndose, por ejemplo, la pasión futbolística en todas sus formas, desde la bella referencia a "tener más moral que el Alcoyano", hasta la declaración de amor incondicional del "viva el Betis manque pierda". Es cierto, muy cierto, que los cambios se están acumulando y acelerando como nunca antes en la historia, y que la denominación de estos tiempos como la **era de la incertidumbre** es enteramente correcta. Es también correcto que, al igual que en su día el derecho dio forma a la "persona jurídica", tengamos que aceptar la idea de convivir con "personas electrónicas" con independencia cognitiva y con capacidad para albergar sentimientos y así mismo, con "personas clonadas", una posibilidad que la reciente clonación de monos -después de las de ovejas, vacas, ranas y caballos- se acerca inexorable e inquietantemente. Son incluso correctos algunos planteamientos del **posthumanismo** o el **transhumanismo** que dan por segura la transformación total de la condición humana mediante la superación de los límites mentales y físicos que tenemos en la actualidad.

Soseguémonos. Sigue sin haber nada nuevo bajo el sol. Permanece y permanecerá siempre la ida de encontrar el "elixir de la eterna juventud". Pero, incluso si lo encontramos, seguiremos siendo humanos en el más bello sentido de este concepto y dominaremos los nuevos descubrimientos tecno-científicos tal y como lo hemos hecho hasta ahora con inteligencia y alguna que otra necedad. Si a cualquiera de nosotros se nos hubiera advertido en su día que iba a pasar dentro de cincuenta años lo habríamos rechazado categóricamente como imposible y aquí estamos como si nada hubiera pasado. Sean los que sean los avances de la humanidad seguiremos, por siempre, enamorándonos, un proceso neuronal en donde cumple un papel decisivo la feniletilamina, que nos conduce a un maravilloso estado emocional.



IEB. CENTRO LIDER EN FORMACIÓN FINANCIERA



MASTER IN INTERNATIONAL FINANCE" MASTER EN BOLSAY MERCADOS FINANCIEROS

MBA CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS?

MASTER OFICIAL DE ACCESO A LA ABOGACIA MASTER EN BANCAY FINANZAS (ON-LINE)

GLOBAL MBA CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS (ON-LINE)

PROGRAMA DIRECTIVO EN

GOBIERNO CORPORATIVO

PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇIÓN EN

ANALISIS BURSATIL (ON-LINE)

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN

DERECHO DE LOS MERCADOS FINANCIEROS















Alfonso XI n°6 · 28014 Madrid · Tel. +34 91 524 06 15 · Fax +34 902 190 200 · programas@i

PRIMERA MESA DE TRABAJO: LIDERAZGO FEMENINO

LIDERAZGO FEMENINO: ¿CUOTAS SÍ O CUOTAS NO?



Rafael González Palenzuela, Director de RRHH en Mutua Madrileña

tión que ahora mismo ocupa, y también preocupa, a empresas, trabajadores y sociedad en general. Por eso, fue la primera pregunta que realicé a las magníficas profesionales que participaron en la mesa redonda sobre "Liderazgo femenino" que con motivo del 45 aniversario de GREF se celebró a finales de junio. Como esperaba, sus respuestas no fueron unánimes: unas estaban a favor y otras en contra. Pero todas reconocieron que su opinión sobre la materia había evolucionado pasando por distintas etapas.

■in duda alguna esta es la cues-

Mi opinión, al igual que la suya, también ha evolucionado a lo largo del tiempo. A mí no me gustan las cuotas, pero creo que son imprescindibles para acabar con la brecha de género que todavía soportan las mujeres en el ámbito profesional. Que a nadie se le ocurra pensar que lo que están conquistando es por las cuotas, sería vil, porque en absoluto es así. Más bien es por su indiscutible talento, mérito y esfuerzo, que es incalculable, porque no tiene límite, y, por supuesto, por su ampliamente consagrado derecho fundamental a la igualdad de género, de oportunidades, de salario, etc...

Pero aún queda mucho por hacer y el papel de las empresas es fundamental. Por eso, en Mutua Madrileña estamos totalmente comprometidos con la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y con mantener el mejor entorno de trabajo. Para garantizar la igualdad de oportunidades para acceder al empleo, igualdad en el tratamiento de las promociones o la igualdad retributiva, entre otros aspectos, Mutua Madrileña cuenta con un Plan Integral de Diversidad de Género que se asienta sobre las 4 palancas siguientes:

1º) Cultura y liderazgo, para potenciar una cultura corporativa abierta, dónde no existan barreras que limiten el talento -Programa SOMOS + Igualdad - y permita contar con un estilo de dirección único

- Programa formativo Soy Manager - Desde el año 2008, Mutua Madrileña cuenta con un "Plan de Igualdad" cuyo principal objetivo es potenciar una cultura abierta, no discriminatoria y que elimine las barreras que puedan frenar el desarrollo profesional de la mujer, así como contribuir a sensibilizar a la sociedad en esta materia. Esta iniciativa promueve, entre otros aspectos, la igualdad de oportunidades para acceder al empleo, la igualdad en el tratamiento de las promociones o la igualdad retributiva. Por eso, el 52% de la plantilla ya son mujeres, frente al 49% de 2012, y tenemos como objetivo que al menos el 50% de las nuevas incorporaciones y de las promociones sean mujeres. También somos una compañía sin brecha salarial. PricewaterhouseCoopers Auditores ha verificado, tras un exhaustivo análisis de las retribuciones de los ejercicios 2016 y 2017, de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000), que Mutua Madrileña es una compañía sin brecha salarial.

Además, Mutua ha sido reconocida con el "Distintivo de Igualdad" por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en el año 2011; como Empresa Familiarmente Responsable por la Fundación Más Familia en el año 2006 - desde el 2016 con la máxima calificación A+ -; como la mejor empresa para trabajar en España por el indicador elaborado por la revista Actualidad Económica en 2017 y como una de las mejores empresas para trabajar en España por el indicador elaborado por Merco



Talento - 12ª en 2017 -. También hemos sido una de las primeras compañías en adherirnos al código de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa de la Asociación Española de Ejecutiosv@s y Consejer@s - EJE&CON -. Esta Asociación ha sido formada por algunas de las profesionales que participaron en las dos primeras promociones del "Proyecto Promociona", de CEOE Formación.

2º) Desarrollo profesional, para despertar la ambición en mujeres con potencial e impulsar sus carreras profesionales. Nuestros modelos de evaluación del desempeño 360º y de desarrollo profesional basado en la meritocracia y en la gestión eficiente de la diversidad, garantizan la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en todos los aspectos: oportunidades, promociones, salario, etc...

Programa formativo Liderazgo Femenino: en las 2 ediciones han participado 36 profesionales, de las cuales ya han promocionado más de un 70%. La última edición ha sido más de 332 horas de formación, distribuidas en 3 módulos:

Negocio: que consiste en un PDD cuyo objetivo es ofrecer a las participantes una visión integral de la empresa y del entorno competitivo. En él se han formado en tendencias, estrategia, operaciones y tutorías.

Personas: dirigido al desarrollo de habilidades de gestión. En él han trabajado en liderazgo inspirador, marca personal, auto conocimiento, liderazgo inclusivo. Práctica: orientado a poner en valor lo aprendido, "hacer", "colaborar" y "compartir". En él han podido trabajar en un proyecto empresarial que finalmente han presentado ante un comité académico del que formaban parte el presidente y el director general de Mutua Madrileña y académicos de ESIC, así como realizar cross mentoring, actividades de networking y plan individual. Desde el año 2015 nuestras profesionales participan en el Proyecto Promociona, que organiza CEOE Formación: en este Proyecto las profesionales participantes tienen como mentor a un directivo de otra compañía y un alto directivo de Mutua Madrileña actúa como mentor de otra profesional de otra empresa.

3°) Visibilidad, para ofrecer visibilidad interna y externa a las profesionales de Mutua Madrileña. Así, un 59% de los formadores internos son muieres, a la vez que se fomenta la participación en foros externos.

4º) Conciliación y flexibilidad, para poner las herramientas que permitan la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. Desde el año 2006 tenemos el "Plan Armonía", con más de 70 medidas de conciliación y flexibilidad, entra las que destacan la flexibilidad horaria en la entrada – 1 hora - y en el descanso para comer - mínimo 30 minutos/máximo 2 horas; el trabajo a distancia: Programa Soy Móvil – hasta 4 días a la semana -; el Seguro de salud de Adeslas para el empleado, cónyuge e hijos hasta los 26 años; las profesionales embarazadas cuentan con flexibilidad horaria, trabajo a distancia y plaza de aparcamiento en centro de trabajo; ayuda por nacimiento de hijo: 6.000 €; descanso de maternidad y paternidad adicional al legalmente establecido: 2 semanas adicionales y remuneradas con el 100% del salario. Más del 90% de los empleados que han podido acogerse a esta medida desde el año 2010, se han acogido a ella. Queremos que los padres se corresponsabilicen en el cuidado, atención y educación de sus hijos; libros de texto de los hijos gratis hasta 2º de bachillerato; o plan de pensiones con aportaciones definidas de un 10% del salario. Como en Mutua Madrileña no nos conformamos con lo ya hecho,

y queremos más, hemos puesto en marcha la "Escuela Mutua Madrileña" de capacitación profesional, para formar y emplear como operadores de contact center en nuestras empresas a mujeres víctimas de violencia de género y personas en situación de vulnerabilidad. La formación, que incluye 440 lectivas y 40 de prácticas, capacita a las beneficiarias como operadoras de contact center, y ésta doblemente acreditada con un certificado de profesionalidad y con la certificación en distribución de seguros. En esta primera edición han participado trece mujeres, en su mayoría víctimas de malos tratos, seleccionadas a partir de perfiles facilitados por un amplio número de entidades como Cruz Roja, la Federación de Mujeres Progresistas, la Comisión para la Investigación de Malos Tratos a Mujeres o Inserta Empleo. Después de muchas semanas de esfuerzo, las trece ya se han incorporado a trabajar con nosotros, un pequeño paso más para avanzar en el camino de la igualdad entre hombres y mujeres en el mundo de la empresa.

LIDERAZGO FEMENINO **EN EL SECTOR BANCARIO**

Por Alicia E. Kaufmann Hahn.

🔼 Analytic Network Coach, catedrática investigadora. Experta en banca y género.

a presentación realizada en las jornadas del GREF se dividió en tres partes claramente diferenciadas:

- · Definición y rasgos distintivos de una líder consciente en la banca. Competencias necesarias.
- · Metodologías psicodinámicas que permiten explorar bajo la superficie.
- Resultados de intervenciones de éxitos y cambios en culturas organizativas.

Las referencias de temas de liderazgo en google ascienden a unas 5000, pero ¿nos sirven todas ellas para determinar cuál es el tipo de liderazgo apto para este sector? Entendemos que las personas tienen una relación muy especial con el dinero donde las **emociones** juegan un papel esencial. De ahí que un líder en este sector tiene que ser consciente de este hecho. Resulta fundamental ser proactivo y flexible en la relación con sus colaboradores y clientes. No vale solo con ver la punta del iceberg, sino que hay que determinar qué sentimientos se encuentran bajo la superficie para ayudarle a **gestionar sus emociones** y **su** dinero adecuadamente. Nos encontramos en un entorno volátil, incierto, donde prima la velocidad y los cambios permanentes. Captar la esencia de las personas, sus deseos, contener sus ansiedades y ayudarle a compensar, de una manera pausada, su realidad y posibilidades financieras las cuales constituyen unas competencias esenciales en los escenarios actuales. Existen diversas metodologías desde el punto de vista psicodinámico. Esto permite ir mucho más allá de las primeras resistencias de los clientes. Cuestionarios ad-hoc, técnicas proyectivas, observar qué vinculación emocional tienen con las organizaciones en las que trabajan, constituyen algunos puntos claves para conocer a los clientes de modo exhaustivo. Otra herramienta de mucha utilidad es el "Análisis de Rol", que permite determinar las causas por las cuáles una persona utiliza o no su autoridad.



Ayuda a que la persona se de cuenta y cambie esta situación. Esto constituye un aspecto crucial en cargos directivos, entender cuál es la dificultad para hacerse con la **autoridad.** Esto forma parte de la tarea que he realizado con mi equipo dentro de las organizaciones en las que hemos intervenido. Llegamos a la conclusión de que cuando las mujeres se reúnen, en prácticamente todas las categorías, para debatir su situación, descubren las **fortalezas** que tienen como grupo y comparten sus logros. Juntas identifican el proceso por el cual han ido desarticulando problemas en su trabajo y cómo han solventado situaciones conflictivas con sus jefes. Desean posiciones de poder, pero no lo anteponen a su vida personal. Si la opción es la disociación, prefieren renunciar a escalar a nivel organizacional. Cuando se descubren estas últimas causas, pueden tener lugar cambios culturales que, no solo elevan la productividad, sino la felicidad de los/ las integrantes de la organización.

LIDERAZGO FEMENINO: RENTABLE Y JUSTO



Por Liseta Modino, Vice President HR Iberia en Credit Suisse







a presencia de la mujer en los Órganos de Dirección de las empresas ■evoluciona con lentitud pero sin vuelta atrás. Es una gran noticia aunque

hoy por hoy todos los estudios reconocen que las mujeres siguen poco representadas en puestos directivos. Un camino lento, rentable y de largo recorrido.

- 1. Lento por el avance limitado en los últimos años en términos de porcentajes en nuestro país.
- 2. Rentable: según el último informe de Credit Suisse sobre Género, la paridad de sexos en los consejos de administración y órganos de gestión de las empresas está directamente relacionada con una mayor rentabilidad y con una mejor relación entre cotización y precio de las acciones.
- 3. Largo Recorrido: todavía nos queda mucho por hacer y fomentar la responsabilidad que tenemos todos con ello.
- ¿Qué estereotipos pueden existir basado en nuestro modelo educativo y cultura que debemos vigilar en la toma de decisiones en nuestras organizaciones?
- 1. Las mujeres promocionan basado en su performance y los hombres en su potencial.
- 2. Los hombres dan feedback directo y personal a otros hombres, pero no a las mujeres.
- 3. No podemos poner a una mujer en esa posición porque va a fallar
- 4. Las mujeres son demasiado emocionales y no son buenas "jefas".
- **5.** Las mujeres deben vigilar cómo dicen las cosas: pueden parecer agresivas cuando en la misma situación un hombre es percibido como asertivo.

¿Qué barreras puede encontrar la mujer a lo largo de su carrera profesional para avanzar y debemos ser conscientes de ello en las empresas?

- 1. Desigualdad salarial.
- 2. Dificultad para hacer de la conciliación una necesidad del hombre y de la mujer y compartir la responsabilidad y el trabajo en la familia de forma equitativa.
- 3. Falta de networking y visibilidad para las oportunidades de promoción.
- 4. Techo de cristal al llegar a niveles directivos contra el que hay que luchar.
- 5. Falta de apoyo de otras mujeres en puestos directivos que no toman un papel proactivo y responsable.
- **6. Falta de compromiso** en la Alta Dirección.
- 7. Carencia de modelos de rol femeninos.
- 8. Educación femenina en las familias puede limitar su crecimiento y desarrollo.

¿Dónde estamos en temas de Diversidad y Género en España?

Se ha avanzado mucho en estos últimos años y podemos estar orgullosos, pero todavía queda mucho por hacer. La clave está en que forme parte de la Estrategia de las compañías y no se quede en un tema cosmético, en el que se implementen acciones sin un correcto análisis de los logros conseguidos y el impacto final en la organización. Gran parte de las iniciativas que se han comenzado a realizar es en temas de sensibilización a través de jornadas y programas de desarrollo femenino.

Esto es un buen primer paso pero la clave es abordar en profundidad acciones con indicadores concretos en los procesos clave de Recursos Humanos: Selección, De-



tección y Gestión del talento, Networking, Promociones, Movilidad y Compensación principalmente. La paridad llegará desde un enfoque de inversión en educación de la mujer y fomento de su capacidad de independencia económica.

Asimismo establecer un marco regulatorio en el país que aborde estos temas y favorezca el avance es primordial. Por ejemplo, en países como Reino Unido abordar temas de equidad salarial en cuanto a transparencia desde el año 2017 ha favorecido el posicionamiento estratégico de estas iniciativas en las organizaciones.

¿Qué acciones se pueden tomar en las empresas?

- 1. Revisar y definir los procesos clave de Recursos Humanos para realizar una adecuada gestión de la diversidad en la empresa. Es necesario cambiar las políticas, no a las mujeres, y derribar los estereotipos a la hora de seleccionar y gestionar el talento dentro del marco de una gestión honesta y profesional.
- 2. Cambiar los estereotipos y cultura de la empresa desde una profunda concienciación del Top Management y reconocimiento de los aspectos críticos en la cultura corporativa. Desde un pensamiento crítico y retador, abordar acciones y dar ejemplo a todos los niveles directivos.
- 3. Fomentar la responsabilidad en la Dirección sobre los indicadores definidos, niveles aspiracionales y realizar un seguimiento periódico.
- **4. Favorecer el networking** con hombres y mujeres bien conectados.
- 5. Necesidad de demostrar continuamente nuestro valor.

HACIA UN COMPROMISO REAL

DE LAS EMPRESAS CON LA DIVERSIDAD DE GÉNERO



Por Gemma Medrano, Directora de Directivos y Gestión de Personas de Bankia

levamos cerca de 20 años hablando de la importancia de la diversidad de género en las empresas, pero conseguir avances efectivos está siendo un proceso más complicado de lo que pensábamos. Los legisladores en Europa y, también en España, ha formulado leyes, directivas y/o recomendaciones con las que han intentado estimular y forzar el cambio. Sin embargo, los resultados son tercos: por ejemplo, la presencia de mujeres en consejos de administración ha aumentado considerablemente en aquellos países que han establecido obligaciones (no recomendaciones) al respecto, como puede ser **Noruega** o **Francia** donde en 2016, según un informe de Mckinsey (1), tenían un 39% y un 41% de representación de mujeres en los consejos de administración.

Para ese mismo año la representación en España era del 19%. La preocupación surge cuando en estas mismas empresas, que **no tienen obligaciones ni recomendaciones** en los siguientes niveles, incluido el comité de dirección, la representación de mujeres desciende al 21% en Noruega, al 14% en Francia o al 11 % en España.

Este dato es especialmente grave si tenemos en cuenta que los comités de dirección son, por un lado, la **cantera natural** para cubrir posiciones en los consejos de administración y por otro, una potente **fuente de promoción** de las mujeres ya que su presencia en los comités de dirección influye y anima a otras mujeres dentro de las organizaciones a aspirar a posiciones de mayor responsabilidad.

Adicionalmente, hay otro hecho relevante: en países donde el nivel formativo de mujeres y hombres es muy similar o superior, como en el caso de España, la desigualdad en el acceso a las posiciones de dirección siga siendo tan evidente. En España (2) el 38,9% del total de mujeres de 25 a 64 años poseen educación universitaria, incluido el doctorado, frente 33,8% de los hombres. Estos datos nos ilustran como el cambio en las organizaciones se está produciendo más por **obligación** que por convicción y, en cierta medida, esto explica la **lentitud de las mejoras.** Es evidente



que hablamos de un tema complejo, que implica modificar actitudes, creencias, percepciones, estereotipos sociales, estilos de dirección y modelos de organización del trabajo enraizados en la sociedad, las empresas y las personas, tanto hombres como mujeres. Las empresas que están consiguiendo avances significativos son aquellas que consideran la diversidad una ventaja competitiva. Por eso, en las empresas debemos pasar de hablar de la importancia de la diversidad a actuar y afrontar la diversidad con una perspectiva amplia que identifique las barreras internas y establezca medidas y actuaciones que permitan un cambio real y sostenible en las organizaciones. Las mejores prácticas nos indican que para conseguir un avance real es necesario:

- 1. Que la diversidad forme parte del Plan Estratégico de la empresa, con objetivos medibles y trazables en el tiempo.
- **2. Nombrar una persona/comité** que lidere el plan de diversidad y que se responsabilice de informar de su cumplimiento al Comité de Dirección, a los órganos de consejo correspondientes y a la propia organización.
- **3. Disponer de un diagnóstico objetivo y amplio,** que sirva de espejo a la empresa y ayude a comprender que procesos, políticas y toma de decisiones están frenando el progreso de las mujeres dentro de la organización.
- **4. Actuar en todas las áreas y niveles organizativos:** las políticas internas deben asegurar que hombres y mujeres participan con igualdad de oportunidades en programas de liderazgo, desarrollo de habilidades, mentornig, planes de carrera

y de sucesión, promociones y coberturas internas de proyectos relevantes. En ocasiones, esto significará **retar a los propios directivos**, cuando sus propuestas de candidatos y candidatas para cualquier tipo de acción no correspondan con su base de empleados, con las valoraciones de resultados y desempeño de los mismos, con la experiencia demostrada y los requisitos del perfil.

- **5. Sensibilización y comunicación sobre diversidad.** Como dice el dicho "si no se habla, no existe" y por ello es importante que las empresas generen espacios presenciales y digitales donde además de difundir el plan y las acciones de diversidad y sus avances, se pueda compartir información, discutir y confrontar ideas y analizar los prejuicios y creencias sobre la diversidad.
- **6. Formar al equipo directivo,** incluido el comité de dirección, en la gestión de equipos diversos, ayudándoles a identificar sesgos y prejuicios inconscientes (unconscious bias) que han demostrado ser una de las mayores barreras para la promoción de mujeres en las organizaciones.
- 7. Implementar programas específicos con mujeres: mentoring y sponsorización interna, acciones de reflexión y planificación de la carrera profesional, grupos de networking, encuentros con mujeres directivas, etc...
- **8. Proyectar el compromiso con la diversidad** con todos los grupos de interés y la propia sociedad.
- 9. Establecer indicadores de desempeño (KPI) y medirlos regularmente tanto para ver los progresos como para corregir desviaciones.

Estamos posiblemente en el mejor momento social para dar un impuso relevante a la diversidad de género en las empresas desde el convencimiento de que el progreso, la competitividad y la sostenibilidad de los países, de la sociedad y de las empresas está ligado al avance de todo su capital humano, mujeres y hombres. La proactividad de cada empresa debería marcar esa diferencia.

(1)Women Matter 2017: a way forward for Spain, McKinsey&Company. Informe diciembre 2017. (2)INE, Nivel de formación de la población adulta 2017 (de 25 a 64 años).

EL VALORDEL LIDERAZGO FEMENINO



Por Mireia García Fernández, Directora Corporativa de Recursos Humanos en SANTALUCÍA



n año más en santalucía tenemos la oportunidad y el placer de colaborar con el GREF. En esta ocasión para tratar un tema muy actual y necesario: el liderazgo femenino.

Actual porque, aunque es un tema del que se habla desde hace años, todavía nos queda camino por recorrer. La diferencia es que ahora, más que nunca, contamos un **mayor apoyo social,** de diferentes instituciones y colectivos.

Sin duda necesario. Dar espacio, dejar ver, **apoyar el liderazgo femenino** es una buena manera de respaldar una variante de diversidad fundamental en todos los contextos de la vida, también en el empresarial.

Podemos afirmar sin miedo a equivocarnos que **la diversidad impacta positivamente** en la cultura corporativa de las organizaciones. **Una cultura diversa es una cultura más rica,** más abierta, más colaborativa. Estas son características que hoy día se escuchan fácilmente al describir una empresa ideal. Y si podemos conseguirlo a través de la diversidad ¿Qué motivos hay para no hacerlo?

Una compañía diversa facilita y promueve la **generación de ideas.** Porque personas

diferentes tendrán ideas diferentes, que se complementarán y harán mejores. Con la colaboración y la escucha, la diversidad es una fuente muy potente que da paso a la creación y a la innovación. Por supuesto la diversidad influye en los resultados. No podemos olvidamos de que nuestros clientes también son diversos, con necesidades diferentes, que entenderemos y atenderemos mejor desde nuestra propia diversidad.

Por eso, en santalucía trabajamos a diario para promover la diversidad, también la de género. Si bien es cierto que cada empresa del Grupo tiene unas características distintas, nuestra realidad es que contamos con una plantilla equilibrada a nivel de género (57% son mujeres), en la que, además, ellas participan en los procesos de movilidad interna igual que ellos. (52% vs 48% respectivamente).

Parece que con estos datos podríamos darnos por satisfechos, pensar que está todo hecho. Y aunque **estamos en el buen camino,** la realidad es que aún **nos queda tramo por recorrer.**

Al poner la lupa un poco más cerca, observamos cómo el porcentaje de mujeres en puestos directivos es significativamente menor. Si contamos con un **porcentaje equilibrado de mujeres**, que además participan en los procesos de movilidad interna....¿Qué sucede? Éste es nuestro "talón de Aquiles", la razón por la que comenzamos a hacernos preguntas, a reflexionar, a **identificar barreras con más claridad.**

Barreras, sí, pero también **oportunidades**, ideas, proyectos a los que ya hemos dado comienzo, no para mejorar el dato, sino para impulsar y apoyar a todas aquellas mujeres que quieren dar proyección a su carrera profesional. Lo hacemos a través de dos vertientes que consideramos complementarias:

1. Despertando ese "querer" con nuestro programa "**Talento Femenino**". Un espacio de reflexión que les permite visibilizar sus **palancas de crecimiento.** A través de varias

sesiones se trabaja, entre otros, el **autoconocimiento**, cómo afrontar situaciones adversas y el **intraemprendimiento**.

2. Dando visibilidad y haciendo referentes a las actuales mujeres directivas. El punto de partida de lo que hoy llamamos "Mujeres Inspiradoras" tuvo lugar en la semana de la RSC del pasado 2017, donde cuatro directivas del Grupo santalucía y dos invitadas tuvimos la oportunidad de compartir nuestra experiencia. Una charla en la que surgieron dudas e inquietudes por las que ahora estamos trabajando en crear un espacio para que todas aquellas mujeres que cuentan con un alto potencial puedan compartir sus inquietudes con las que ahora somos directivas.

Además, contamos con dos compañeras en el Programa Promociona. Un proyecto promovido y desarrollado por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y la CEOE, que tiene por objetivo el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades y habilidades profesionales y de liderazgo de mujeres para facilitar su acceso a los puestos de toma de decisión de las empresas.

Como comentaba al inicio, estamos en el camino y, conscientes de lo que nos queda por recorrer, vamos a seguir trabajando por el liderazgo femenino, apoyando la formación y la promoción de mujeres con talento.



SEGUNDA MESA DE TRABAJO: DIVERSIDAD GENERACIONAL Y FUNCIONAL

"SOBRE VARIEDAD, ABUNDANCIA Y OTRAS RAREZAS HUMANAS"



Ana Sánchez,

Responsable de Recursos Humanos de Banc Sabadell d'Andorra

a Real Academia Española define el concepto de Diversidad como variedad, desemejanza y diferencia, y también como abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas. Y con este enfoque de abundancia y variedad planteamos la segunda mesa de trabajo de las pasadas Jornadas GREF. Tres enfoques diferentes y complementarios que reafirman nuestro convencimiento de que la diversidad nos enriquece en todos los ámbitos de nuestras vidas (el personal, el familiar, el social, el profesional, el espiritual...).

Porque la diversidad nos hace **abrir nuestra mente** y nos enseña a adoptar una **actitud constante de mejora continua;** la diversidad nos empuja a ser generosos y a compartir conocimiento y experiencia, a ser creativos y a innovar.

Hablamos de diversidad de género, y cada vez más entendemos el **lideraz-**go femenino como algo que trasciende a unas cuotas prestablecidas y (medio)impuestas.

Hablamos de diversidad generacional y de convivencia de talento multigeneracional; nunca antes en la historia de la humanidad habían coexistido laboralmente cuatro generaciones distintas de trabajadores en un mismo escenario. Hablamos de diversidad funcional y de integración versus autonomía de unos compañeros/maestros en motivación y superación personal.

Hablamos también de **diversidad** cuando nos referimos al colectivo LGTB y cuando hablamos de **diversidad cultural**.

Y habitualmente catalogamos lo **diferente como raro**; sobre todo lo diferente a nosotros mismos.

Mi presentación de la mesa de trabajo empezó con la lectura de una poesía del capítulo cuatro del último libro de Yolanda Sáenz de Tejada y Vázquezdemimadre, experta en visibilidad femenina, escritora, conferenciante y empresaria; el capítulo se titula: "¿Me enseñas tus valores por debajo de la puerta...?

Los valores, esa marca que nos diferencia y que nos hace ser los elegidos", y el libro es **Poesía para Directiv@s.** Porque los valores, nuestras diferencias, nuestras rarezas, a menudo son la **clave en un proceso de decisión**, en una vinculación, en un **compromiso real y sincero.**





Querida hija,
tú que te has marchado
de casa
la primera y
que has sido
ese cordón
umbilical
que nunca quise cortar
pero que siempre
parí libre.
Tú que eres una oración
para el mundo...

Querida niña de palabras a medias y de sonrisas que a veces esconden lágrimas, ojalá sepas lo que te quiero...

Ojalá lo sepas; aunque a veces no entiendas que ame tanto mi soledad y, que entre medias, también ame tanto mi soledad.

Querida mujerniña
(o al revés),
solo he querido
instigar en ti
para algo muy,
muy importante:
lucha por tu felicidad,
aunque al mundo no le guste,
aunque seas tan rara
como tu madre.
Con suerte,
los raros,
en algún momento,
nos ponemos
de moda.

PROGRAMA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN **EN BANCO SANTANDER**



Por Mónica Torres,

Directora de Compromiso y Experiencia de Empleado en Banco Santander

n En Santander apostamos por la diversidad como aspecto clave para ser el mejor lugar para trabajar: un grupo diverso representa mejor a la propia sociedad, recoge mejor las sensibilidades de los distintos colectivos y permite conocer mejor a nuestros clientes y a nuestros empleados. Desde la perspectiva de RRHH, la diversidad nos permite aprovechar todo el talento existente en nuestro entorno.

Santander entiende que **gestionar** equipos diversos de forma inclusiva y coherente con los valores corporativos permitirá atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales para hacer

frente a los retos de innovación y de negocio presentes y futuros y conseguir así mejores resultados de manera sostenible. La diversidad tiene que estar cada vez más presente en Santander, creemos que así seremos mejores para nuestros clientes, para nuestros empleados, para la sociedad y para los accionistas.

Se trata de un atributo muy importante y cada vez más valorado por el talento, especialmente por los jóvenes.

No sólo nos hace más atractivos para los candidatos y, por tanto, contribuye a atraer talento, sino que, además, internamente, es un aspecto que enriquece a nuestros empleados, favoreciendo una



cultura de colaboración, nos ayuda a innovar, a contar con más opiniones diferentes y genera compromiso. Por todo ello, a través de la política de diversidad estamos poniendo el foco en 5 tipos de diversidad: género, funcional, generacional, cultural y LGTBI.

En definitiva, impulsar que cada persona aporte desde su diferencia, esto nos hará un banco más sencillo, personal y justo.

GESTIÓN MULTIGENERACIONAL DEL TALENTO EN BANCO SABADELL



Por Salvador Farrés Magem, Director de RRHH Red en Banco Sabadell

a gestión del talento en las organizaciones es primordial para **lel éxito futuro de las mismas.** En

la actualidad la evolución demográfica de nuestra sociedad, el nuevo entorno económico, la globalización,... conllevan en las organizaciones la preocupación por disponer del talento necesario para el desarrollo de su negocio. Banco Sabadell está inmerso en este importante cambio demográfico y avanza, al igual que la sociedad española, hacia una fuerza laboral de más edad y más diversa.

Y para gestionar eficientemente el talento, debemos identificar las distintas generaciones

que conviven en la organización, conociendo sus características, valores, motivaciones y expectativas. Dentro de este contexto Banco Sabadell puso en marcha en 2014 el programa "Gestión Multigeneracional del Talento", proyecto en el que participaron más de 200 empleados del banco de las distintas generaciones en distintos focus group, y que tenía como objetivos:



- ■Reconocer las diferentes generaciones, identificando perfiles, conocimientos y competencias de cada generación.
- Gestionarlas de manera distinta según sus expectativas.
- Ver la complementariedad de experiencias, habilidades, capacidades y formación de las distintas generaciones.
- Transmitir el talento entre las mismas, reconociendo a los expertos para que transmitan conocimiento, y los jóvenes sus habilidades.
- Formar a los managers en la gestión multigeneracional del talento.

Con la puesta en marcha de este proyecto, Banco Sabadell se ha posicionado como una de las primeras empresas del país en abordar la gestión de las distintas generaciones. El compromiso de Banco Sabadell con la gestión del talento de nuestras distintas generaciones es inequívoco, con diversos programas y actividades en los que participa y entre los que destacamos:

- Banco Sabadell es socio promotor del **Observatorio Generación y Talento** desde el inicio del mismo y, junto con otras importantes empresas de este país como Gas Natural, Santander, BBVA, Repsol, Ferrovial, Mapfre, y algunas otras más, ha colaborado activamente con la participación de empleados de distintas generaciones del banco en todos los workshops y reuniones realizadas por el Observatorio que han derivado en la presentación del los dos primeros estudios científicos del talento y el liderazgo intergeneracional en las empresas.
- Banco Sabadell participó en el programa Europeo ILPO55 (Intergenerational learning partnership over 55), junto con diversas universidades, institutos financieros y bancos de la Unión Europea, siendo distinguido nuestro programa de "Gestión Multigeneracional del Talento" como una de las cinco mejores iniciativas europeas en la traslación de conocimiento entre las generaciones mayores y las más jóvenes y viceversa en el ámbito empresarial.
- Banco Sabadell también sponsoriza junto con Gas Natural, Generali y Sandoz, un programa mensual del "Foro RRHH" de Capital Radio, donde una vez al mes se trata en exclusiva en el mismo la temática de la diversidad generacional en el mundo empresarial.
- Y finalmente, Banco Sabadell patrocinó la primera edición de los premios Generacciona, que tienen como objetivo premiar y reconocer las mejores prácticas de las empresas de nuestro país en la gestión de los colaboradores de las distintas generaciones.

Lo que en definitiva se pretende con este programa es facilitar que la suma de los talentos distintos de las distintas generaciones, de las más jóvenes a las más senior, es lo que capacitará al Banco para afrontar los nuevos retos de futuro, retos que, dada la velocidad de los cambios en la sociedad y en las empresas, a fecha de hoy aún se desconocen.



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
- · Más de 25 años con las principales entidades financieras españolas

EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS



INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

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

MÁS ALLÁ DE LA FORMACIÓN: **NÓMADAS DEL CONOCIMIENTO**



Por Enrique Díaz-Mauriño, Director de Formación en Bankinter

e de deciros, antes de nada, que cuando me incluyeron en la mesa de "Diversidad Generacional y funcional", que maravillosamente coordinó Ana Sanchéz del Banc Sabadell d'Andorra, junto con Mónica Torres, del Banco Santander y Salvador Farrés del Banco Sabadell, tuve muy claro que, si quería aportar algo, tenía que ser muy directo y contaros una acción formativa concreta.

Mi idea era la de poder completar las otras dos ponencias que hablaban de Programas estratégicos que potencian la diversidad y de cómo gestionar el talento especialmente con la gente experta y mayor.

Y tenía un buen ejemplo con nuestro Programa Akademia, creado en 2008 por la Fundación Innovación Bankinter, y que trata de **influir en la educación** y proveer conocimientos que despierten la actitud innovadora en los líderes del futuro, motivando a los jóvenes universitarios a asumir el reto que supone enfrentarse a un entorno en constante cambio.

Este Programa ya está funcionando con diferentes Escuelas de Negocios en España (ICADE, CUNEF, Universidad Politécnica de Valencia, La Pompeu Fabra y la Universidad de Barcelona, La Universidad de Santiago de Compostela, La Universidad de Loyola de Andalucía, la Carlos III y La Francisco Victoria de Madrid), y la puesta era tan sencilla como adaptarla a los empleados del banco. Y de esta forma, creamos el programa a partir de los contenidos tratados en el Future Trends Forum de la Fundación de la Innovación, acerca del mundo que se nos viene, de tecnologías digitales, de donde nace la innovación, del futuro del dinero, de Fintech... contenidos que están a disposición en la web de la Fundación (www.fundacionbankinter.org).

Una parte importante en la creación del programa fue la selección de nuestra gente. Y nos planteamos una serie de ca-



racterísticas que nada tenían que ver con la edad, ni con el puesto que tuvieran. Buscamos a gente que tuviera verdadera pasión por las tendencias, por la novedad. Gente con mente abierta a las nuevas tecnologías e importante, que supiera compartirlas con los que tienen cerca. Queríamos a gente con ideas y que tuviera ganas de **innovar** en su puesto o en su área.

A este grupo de 25 personas, de otras tantas áreas del banco, incluyendo a gente de la red, pero excluyendo a las de las Áreas Digital y de Tecnología, les denominamos los Nómadas del Conocimiento, ya que entendíamos que los conceptos de Apóstoles o Embajadores ya se habían quedado ciertamente obsoletos y queríamos que ellos se sintieran especialmente cercanos a las nuevas tecnologías y a la transformación digital.

Este concepto de Nómadas del Conocimiento (Knowmads) fue creado en el año 2011 por John Moravec fundador de **Education Futures,** para referirse a los trabajadores nómadas del conocimiento y la innovación. Se caracteriza por ser innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar. Un knowmad es valorado por su conocimiento personal, lo que le proporciona una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores.

Volviendo al Programa Akademia, éste se desarrolla durante 9 sesiones a lo largo de 6 meses, en los que se incluyen tres módulos en los que se desarrolla un Proyecto por grupos: divergencia y convergencia de las ideas, prototipado y la venta de la idea.

Déjarme que os detalle estos tres módulos:

- En la **búsqueda de soluciones,** necesitamos que nuestra cabeza se abra a las opciones, liberando tu creatividad para la generación de ideas. A esta fase la denominamos la del pensamiento divergente. Una vez que tenemos las ideas, la tarea será la de **elegir la mejor** o mejores de entre ellas para acercarnos a una solución real. Y aquí estamos ante la fase del pensamiento convergente.
- El prototipado, como la manera de llevar las ideas a la práctica. Siempre hemos oído que la mejor manera de aprender rápido y sin coste es idear y construir un prototipo. Hablamos por lo tanto de simular, representar y que **permita a los usuarios** interactuar, experimentar, analizar y usar las ideas conseguidas.
- La venta de la idea, a través del Elevator Pitch, relativo al tiempo que dura un trayecto en ascensor, habitualmente entre 45 segundos y 1 minuto. Es el discurso para presentar un proyecto o idea desarrollada para persuadir a cualquier posible cliente, accionista o inversor. Se trata de una herramienta fundamental y un buen ejemplo de cómo adaptarse al mundo vertiginoso en el que vivimos.

Tan importante como el programa, ha sido la sesión de continuidad, a los 6 meses de la finalización del Programa en la que las 12 áreas presentaron al resto de compañeros las propuestas, proyectos, ideas, aplicaciones, etc. de temas de innovación y transformación digital que se están desarrollando en cada una de sus áreas, teniendo en cuenta que ninguna de éstas áreas son de Tecnología o del mismo Área Digital.

TERCERA MESA DE TRABAJO: ALTERNATIVAS A LA FORMACIÓN PRESENCIAL

PRESENTACIÓN Y APERTURA DE LA TERCERA MESA DE TRABAJO





Lourdes López Carrasco, Responsable de Formación y Desarrollo de CECABANK

uando me ofrecieron moderar la mesa sobre alternativas a la formación presencial, lo primero que I pensé fue "menudo reto", y no por mí, que también, ya que me estrenaba en esto de ser moderadora, si no por el contenido. Después de hablar de realidad virtual, gamificación, mobile learning, realidad aumentada, parecía difícil presentar alternativas que pudiesen sorprender en un foro de expertos como es Gref. Pero lo conseguimos, y fue gracias a **tres proyectos** muy diferentes, y a cual más interesante.

De la mano de José Ignacio Mora, Director de Formación de Bankia, y Juan Carlos Lauder, Director de Proyectos de la Fundación Bankia, tuvimos la oportunidad de conocer su Programa de Formación Profesional DUAL. Una iniciativa que acerca a los **jóvenes** al mundo de la empresa, en concreto al sector financiero, a través de los profesionales del banco, que aportan sus conocimientos y experiencia de forma integrada con el plan de estudios oficial de los Ciclos de FP. Con esta fórmula contribuyen a desarrollar las competencias soft que todas las compañías deseamos en nuestros colaboradores, y que no se enseñan en los sistemas educativos tradicionales. Además acompañan la formación teórica de experiencia práctica en la red de oficinas de Bankia.

No me cabe duda de que, si más compañías optasen por modelos duales de este tipo, no tendríamos que hablar de "guerra por el talento".

Juan Abellán, Socio Director de Formathe Consultores, nos habló de un descubrimiento que casi podríamos llamar fortuito. Su dilatada experiencia, en el mundo de la consultoría y la formación, le dotan de un instinto sagaz para cazar tendencias y oportunidades, y de ese modo supo ver que algo tan extendido como WhatsApp podía convertirse en un gran aliado para reforzar los conocimientos trabajados en el aula.

Esos maravillosos campus virtuales que todos tenemos, y que alimentamos con contenidos de alto valor y cursos fantásticos, no consiguen la agilidad e inmediatez de un mensaje en un grupo de WhatsApp. Un tip que te da la clave del tema visto ayer en clase, una sugerencia que enciende el debate de los miembros del grupo, o una duda que fomenta la reflexión y la

propuesta de alternativas que vienen tanto del formador como del resto de compañeros.

La última ponencia vino de la mano de **Ángel Umbría,** Coronel de Infantería de Marina y Diplomado en Estado Mayor. Resultó apasionante conocer cómo se prepara a los miembros del Estado Mayor para su delicado trabajo. No menos interesante fue conocer los programas que se imparten en la ONU, y cómo se estructura la formación eminentemente práctica de las unidades que actúan en misiones en el exterior. Sin olvidar la dificultad para conseguir la certificación CEVACO, y el prestigio que supone.

A pesar de las evidentes diferencias existentes entre la Armada y el sector financiero, y asegurador, todos pudimos apreciar los puntos en común que hay en el mundo de la formación, como la importancia de las certificaciones, y la necesidad de desarrollar competencias transversales en los directivos.

Más allá del conocimiento estratégico, táctico y de combate, hay que tener capacidad crítica, saber trabajar en equipo y manejarte con la diversidad multicultural, superando arquetipos y prejuicios. A lo cual nos ayudó Ángel, desmitificando muchos aspectos del ejército, y despertando nuestra curiosidad por seguir profundizando en el tema. Ángel participó en esta mesa pero su contribución a las jornadas la encontaréis en "Colaboraciones especiales".



PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL EN BANKIA



Por Juan Carlos Lauder, Director de Proyectos en Fundación Bankia por la Formación Dual y José Ignacio Mora, Director de Formación en Bankia

a formación profesional Dual es la formación profesionalizada compartida y coparticipada ente las empresas y Centros de Formación Profesional. Esta tipología de capacitación se caracteriza por la alternancia combinada de los procesos de aprendizaje en la empresa y en el centro de formación. También permite al estudiante tener un contacto real con el trabajo y aprender trabajando, lo cual ayuda a obtener experiencia y competitividad profesional, y promueve una mayor integración entre la teoría y la práctica, transformando el aprendizaje en un modelo dinámico y versátil.

No hay que olvidar que este formato de formación profesional, que se rige por el mismo sistema que el utilizado habitualmente en las empresas para fomentar la capacitación de nuestros profesionales, introduce una oferta educativa de más de 150 títulos en 26 familias profesionales. Posiblemente, esta fórmula es el motor de la transformación del sistema de Formación Profesional, y por extensión de todo el Sistema, potenciando el **formato de Grado** Superior como educación terciaria. Además, hay que tener en cuenta que el 50% de nuestros parados no tienen formación secundaria y, de ellos, la mitad son parados de muy larga duración. La OCDE estima que en 2020 cerca de dos tercios del crecimiento del empleo lo ocuparán técnicos titulados en Formación Profesional, ya que es muy flexible, lo cual encaja mucho mejor en un mercado laboral como el que tenemos en nuestros días, y previsiblemente, será el que tengamos durante los próximos años.

Las ventajas que tienen las empresas a la hora de introducir esta formula son evidentes, por un lado, les permite diagnosticar necesidades, tanto de puestos como de perfiles presentes y futuros, también les facilita desarrollar los perfiles profesionales clave, respondiendo a las necesidades presentes y futuras de reclutamiento y contribuyendo a fomentar la formación. Por otro lado, pueden valorar el trabajo del "alumno" en términos de inversión y rentabilidad, midiendo si el rendimiento mejora a corto o medio plazo, pero además teniendo una bonificación significativa en la Seguridad Social. Adicionalmente, permite un ahorro de costes en reclutamiento y selección, con una importante optimización de los tiempos de los procesos de rodaje de las nuevas personas que se incorporan en las empresas. Por último, fomentan la imagen reputacional en clave de **responsabilidad social** y en concepto de empresa formadora.

Desde Bankia se ha lanzado un proyecto pionero en el Sector que impulsa el desarrollo de la Formación Profesional Dual, que afecta a varias comunidades autónomas, en concreto a la Comunidad Valenciana y a la Comunidad de Madrid. Este proyecto, tiene un alcance de 50 estudiantes del Grado Superior en Administración y Finanzas al año, a día de hoy ya hemos lanzado la tercera edición, donde los alumnos son "aprendices" de gestores de clientes de entidades financieras. Hay que destacar que los participantes en este programa, cobran una beca durante el tiempo que están estudiando en Bankia, y que además colaboramos con varios Centros Formativos, en concreto dos en Madrid y tres en Valencia.

Para la definición de los contenidos y recursos de aprendizaje que se iban a impartir a los alumnos en su estancia en Bankia, realizamos un exhaustivo análisis para que se ajustarán perfectamente a la curricula formativa de los participantes, y de esta forma desarrollamos un programa de 1.278 horas que unido a las 1.390 horas que hacen en los centros formativos completan las **2.668 horas de formación** que engloban los dos años de duración del Grado Superior de Administración y Finanzas. De las 1.278 horas del grado que se realizan en Bankia, 1.086 horas se desarrollan "in job" y 192 horas se hacen en "Aula presencial", en varios momentos temporales, en primer lugar cuando se inicia la estancia en Bankia, al final del primer año formativo, y posteriormente, durante el segundo año, en tres momentos concretos del periodo de formación en Bankia, que transcurre durante seis de los diez meses que engloban la formación ese año. Adicionalmente al proyecto de Formación



Profesional Dual, desde Bankia se están impulsando otros proyectos transversales. Por un lado, "Comex" que pretende ofrecer a estudiantes de Comercio Internacional, con posibilidad de realizar la formación con otros ciclos formativos, una formación adicional en Comercio Exterior, poniendo en conocimiento de las empresas la existencia de esta formación extra y colaborando en la capacitación y cualificación de los profesionales necesarios para acometer sus procesos de internacionalización.

Y, por otro lado, "DITEC" que tiene como objetivo ofrecer a los mejores estudiantes de los tres ciclos de la familia profesional de Informática y Comunicaciones una formación extra y de enorme calidad. Esta formación les aporta nuevas capacidades que el sistema educativo no ofrece y que la empresa demanda. En esta ocasión también ponemos en conocimiento de las empresas la existencia de esta formación extra y les invitamos a conocer la transformación y el nuevo entorno competitivo que el mundo digital provoca.

Todas estas iniciativas se enmarcan en la apuesta de Bankia por la formación dual como motor de empleabilidad y de innovación en el ámbito laboral, mejorando la competitividad de las empresas y acelerando la transformación del sistema educativo en su constante actualización a los requerimientos de la nueva economía y de las empresas. El Banco canaliza este objetivo a través de Dualiza, un programa para el fomento, promoción y difusión de la formación profesional dual con el fin de incrementar su valor social como motor de la empleabilidad.

EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA FORMACIÓN, **DOS EXPERIENCIAS**



Por Juan Abellán, Socio Director de FORMATHE CONSULTORES



o hay nada más frustrante que descubrir que los participantes de un curso presencial no utilizan lo trabajado en aula, lo olvidan y resetean hasta que vuelven otra vez a formación y entonces piensan (o dicen): "pero qué me van a enseñar estos, si eso ya lo sabía yo". **Innovar** es cuestionarnos lo que hacemos, preguntarnos si trabajamos con eficiencia, si somos económicos y alcanzamos los logros propuestos, en definitiva, si somos eficaces. Innovar es hacer un alto en el camino, sobre todo cuando estamos en la cresta y tenemos éxito (cuando no lo tenemos, no queda otra), es descubrir nuestras fortalezas y nuestras áreas de mejora, pero es, sobre todo, ser críticos positivos.

Por ello, creo que ha llegado el momento de innovar en formación presencial. Tras pasar por innumerables cribas el **e-learning** tiene su lugar, con unos resultados magníficos como queda avalado por Virtaula, Santander Learning Experience y un largo etcétera de ejemplos de éxito. Pero la presencial en habilidades, no. En formación presencial, una excelente valoración de los asistentes no siempre es sinónimo de haber conseguido los objetivos. Es, en muchos casos, el reflejo de la satisfacción que le produce al asistente el programa. La principal causa reside en que las habilidades, a diferencia de la técnica, no son disruptivas, no hacen una muesca en el cerebro como cuando aprendemos qué es la volatilidad o el canon francés. Con las habilidades nos identificamos, si mostramos porqué escuchar al equipo es fundamental, la cabeza del asistente asiente, se identifica, lo hace suyo, es lo que él piensa, pero es tan obvio que no hace esa muesca en el cerebro, que la formación técnica sí deja. La pena es que al final lo olvida, no lo pondrá en práctica y

no escuchará al equipo. El participante de un programa, vuelve a su puesto con las pilas cargadas, pero le espera una montaña de "marrones" producidos por los dos o tres días fuera de su sitio, que le hacen, de golpe, resetear el curso y olvidarse de la formación. En algunos casos, pocos, lo utilizarán y será eficaz, pero en un índice muy alto, no. Resulta que no es una formación tan exitosa como las evaluaciones reflejan. Prueben a llamar, después de seis meses, a los participantes de un programa de habilidades y pregúntenles qué han puesto en práctica, de qué se acuerdan, lo hemos hecho y es frustrante. Debemos preguntarnos: ¿mejora la formación presencial en habilidades su estilo de dirección?, ¿tiene más éxito con sus clientes?, ¿alcanza antes sus resultados?, ¿es eficiente y eficaz?

Correos recordatorios, pestañas ad hoc en la plataforma, foros donde aportar su experiencia, artículos relacionados y un largo etcétera que, si bien reflejan mejoras, no son suficientes y nos hace cuestionar el canal a utilizar. Tenemos que evitar una participación forzada, de cumplimiento (cumplo y miento), la participación debe ser parte del día a día, aceptada. Por ello hemos elegimos, para el seguimiento el canal más utilizado y fácil: WhatsApp. Una persona, mira su teléfono unas 170 veces al día, voluntariamente, quiere hacerlo. Es el canal que utiliza con su equipo, con sus compañeros, en realidad, con todo su entorno. ¿Por qué no utilizarlo para nuestro fin? Para ello **hemos** modificado la formación, creando hitos reducidos, ideas eficaces que tienen su reflejo en imágenes.

Además, esto nos permite modular los cursos y trabajar habilidades específicas y combinarlas adecuadamente para cada grupo, para cada objetivo. En aula trabajamos las habilidades, con ejemplos reales y las reflejamos en imágenes. Finalizadas las sesiones presenciales y pasados unos días (para que el participante se libere del trabajo acumulado en su ausencia) empieza un nuevo programa, el programa WhatsApp. Participativo, con comentarios, mantenido en el tiempo. Hemos conseguido que el par-

ticipante ponga en práctica lo que trabaja en aula. Objetivo conseguido.. Otra experiencia innovadora, esta vez en formación técnica en banca de empresas, que también hallamos gracias a cuestionar su aparente éxito, surge cuando revisamos la formación en modelos, en proyectos. El esquema de análisis de empresas clásico, hoy es insuficiente, analizar balances, cuentas de resultados, datos de la memoria, no aporta la perspectiva de futuro necesaria.

El resultado es un análisis estático, del momento pasado. Hoy es necesaria una aproximación al futuro de la compañía, por ejemplo, predecir las consecuencias del apalancamiento financiero de la empresa cuando los tipos de interés estén por encima del 2% o cuáles son las consecuencias de un incremento de sus ventas. Además, si se utiliza bien la información, es una herramienta magnífica. es hablar con el financiero de la visión de futuro de su empresa, comercialmente no tiene precio.

El problema surge cuando la formación de los directores de empresa se orienta a la herramienta, es decir a trabajar **complicados** modelos en Excel, descubrimos que al final abandonan, no lo utilizan. El objetivo es evitar que los comerciales trabajen sobre una herramienta informática, no es lo más acertado. Lo que buscamos es que sepan interpretar los resultados y, sobre todo, que sepan comercializar, vender al financiero su información, su valor añadido. Para ello creamos el programa de proyección y análisis, por nuestro equipo de matemáticos y especialistas en riesgos.

El secreto es que programa se autoalimenta **de los datos** y no necesita que el gerente o director de empresas lo haga. El resultado final es un modelo ya desarrollado que permite centrar la formación exclusivamente en la interpretación de los resultados, en la comercialización y puesta en valor del programa en empresas y pymes. Mediante la innovación tecnológica orientamos la formación a negocio. Innovar es reflexionar, analizar lo que hacemos con ojos incrédulos, cuestionarnos el éxito y nunca perder la ilusión por la formación.

(f) GR€F OCTUBRE 2018 / NÚMERO 52

CHARLA INTERACTIVA

ANTES DE EMPRENDER UN PROYECTO...

EMPRENDELA CONTIGO MISMO DESDE LA CONFIANZA



Por José María Gasalla, **Conferenciante inspiracional, escritor y animal curioso**



on frecuencia, más antes que después de alguna de mis conferencias sobre confianza, alguna persona me pregunta: José María, ¿y no te cansas de seguir investigando y hablando de confianza en un mundo en que cada vez es más difícil confiar en casi nada ni nadie, en un mundo de gran precariedad de cualquier vínculo humano? Y suelo contestar así: ¿no es cierto que cuando nos falte aqua será un momento en el que nos pararemos para hablar de agua y para buscar cómo conseguirla? Y ahora es el momento de la confianza.

De recuperar confianza y de abrirnos a la confianza. Y es que como transitamos por realidades cada vez más paradójicas también aparece la confianza como cuestión paradójica y nos sorprende pues según diversas investigaciones resulta que la confianza entre desconocidos en la denominada economía **colaborativa** alcanza niveles superiores a la que existe entre personas conocidas incluso amigos y familiares. Y esto es esperanzador pues la red de **confianza digital** puede ser el vector que nos conduzca hacia una nueva era de la confianza. El funcionamiento económico actual valora la apertura, la colaboración y la conectividad social. Una gran oportunidad para la confianza.

Para ampliar la conciencia sobre la importancia de la confianza, suelo preguntar dos cosas: ¿vivirías con alguien en quien no confiases?

La respuesta unánime es, no. Ya Aristóteles colocó al hombre en la categoría de animal social. Y, ¿tiene sentido relacionarse, a nivel social en la no confianza? Y la siguiente pregunta es: ¿trabajarías o trabajas con personas en las cuales no confías? Y aquí la respuesta ya cambia significativamente. Y ¿que implica esa **desconfianza** en el mundo de la empresa? sin duda, una falta de eficiencia, un hipercontrol, actuaciones conservadoras, miedos, individualismo, dificultad para experimentar y arriesgar, talento que no aflora, ralentización, burocratización, suspicacias por todas partes, la organización no fluye... Pero, ¿por qué no se

confía más unos en otros? Y esa fue mi primera pregunta de investigación, seguramente la respuesta inmediata podría ser que al confiar **nos** sentimos más vulnerables y ese es el freno que está detrás de nuestra necesidad de seguridad. Sin embargo, lo de confiar tiene que ver con la confianza inteligente que lleva consigo un análisis, una contextualización y una actualización. Por ende, la confianza ciega suelo decir que "no es confianza sino una estupidez".

Entonces ¿qué podemos hacer para ir confiando más unos otros en el mundo de la empresa? lo planteamos como un cambio cultural que nos lleve a **crear, pensar** y sentir la empresa como un espacio conversacional desde la confianza. Para ello, en el modelo que trabajamos **Liderazgo por** Confianza: LpC=A+7C's, la confianza aparece como una meta competencia que abarca siete competencias. Las siete C's. Y de forma sintética las explicamos:

- 1. Capacidad profesional.
- 2. Consciencia del otro (respeto, atención, escucha, participación...)
- 3. Claridad (la verdad).
- 4. Cumplimiento de la palabra.
- 5. Coherencia (el ejemplo).
- 6. Consistencia (en valores).
- 7. Coraje.

Pero, en el modelo aparece también una A. La A de Autoconfianza. Para comenzar a trabajar, es crítico reforzar la autoconfianza, y para ello es interesante, de tanto en tanto, pararnos a reflexionar, que poco lo hacemos, (existe una gran anorexia reflexiva y una gran bulimia informativa), sobre cinco parámetros

- 1. Autoconcepto (cómo me veo).
- 2. Autoestima (como me quiero).
- 3. Autocrítica (como me valoro en mis competencias).
- 4. Autoeficiencia (como me reconozco en mis logros).
- 5. Autodisciplina (cómo dirijo mi vida).



Existen diversas claves de cara a la implantación exitosa de este modelo que llamaríamos Liderazgo por Confianza (LpC) pero si tengo que resaltar una de ellas sin duda es la actuación ejemplar de la alta dirección con comportamientos asociados a las siete C's y desde una A potente. Sólo creando espacios de confianza, cada profesional podrá cada vez más actuar desde su propio ser y no desde su apariencia. No es fácil pero si posible. Es cuestión de ir ampliando el círculo de confianza. ¡Ánimo!

Y me gustaría terminar con un fragmento de un escrito fechado en 1692 que apareció en una tumba de la vieja iglesia de S. Pablo de Baltimore.

"Sé tú mismo. Sobre todo no pretendas disimular tus inclinaciones. No seas cínico en el amor, porque cuando aparece la aridez y el desencanto en el rostro, se convierte en algo tan perenne como la hierba. Acepta con serenidad el consejo de los años y renuncia sin reservas a los dones de la juventud. Fortalece tu espíritu, para que no te destruyan inesperadas desgracias. Pero no te crees falsos infortunios. Muchas veces, el miedo es producto de la fatiga y la soledad. Sin olvidar una justa disciplina, sé benigno contigo mismo.

No eres más que una criatura en el Universo, no menos que los árboles y las estrellas; tienes derecho a estar aquí. Y, si no tienes ninguna duda, el Mundo se desplegará ante ti. Vive en paz con Dios, no importa como lo imagines; sin olvidar tus trabajos y aspiraciones mantente en paz con tu alma, pese a la ruidosa confusión de la vida. Pese a tus falsedades, penosas luchas y sueños arruinados, la Tierra sigue siendo hermosa. Sé cuidadoso. Lucha por ser feliz".

www.gasalla.com



Te ofrecemos cinco razones para no perderte uno de los eventos del año.

- Porque nos encontramos en un momento clave en el sector del asesoramiento financiero, tras la puesta en marcha de MiFID II.
- Porque Sevilla se convertirá durante esos días en el epicentro de las finanzas en España.
- Porque será un marco ideal para el networking entre profesionales.
- Porque EFPA Congress también está pensado para mejorar el trabajo diario de sus asociados.
- Porque Sevilla es una ciudad magnífica para pasar el fin de semana.



(f) GR€F

ACTO DE CLAUSURA

CLAUSURA DEL ACTO



Por José Ignacio Goirigolzarri Presidente de Bankia

n mi intervención me gustaría, en primer lugar, hacer una breve referencia a los grandes cambios que se han producido en nuestro sector, así como a los retos que tenemos por delante. Pretendo que esto sea la antesala para analizar el impacto que todo ello tiene en vuestra función y poner en valor la importancia de la misma, y por tanto, la gran importancia de vuestra responsabilidad. Es indudable que en los últimos años la banca española ha realizado un enorme esfuerzo:

- En términos **financieros**, con provisiones equivalentes al 30% del PIB;
- En términos de consolidación, donde hemos pasado de 53 entidades significativas a 11;
- También ha llevado a cabo un proceso muy doloroso de reestructuración y reducción de capacidad instalada (reducción del 40% de la red y de 80.000 empleos).

Como consecuencia de lo anterior, hoy tenemos un sistema bancario sólido, bien provisionado y capitalizado y que compara muy bien con sus competidores europeos en términos de eficiencia. Pero, el sector bancario se enfrenta a grandes retos. Retos de rentabilidad, regulación, un cambio importante de los hábitos de nuestros clientes, la transformación tecnológica o el déficit de reputación de nuestro sector. De todos estos retos, me gustaría centrarme en dos:

- Los cambios de regulación que afectan a nuestro modelo de negocio, a nuestra forma de hacer.
- La **respuesta** que debemos dar a los cambios de hábitos de nuestros clientes, que se retroalimenta con una profunda revolución tecnológica.

Y voy a centrarme en el impacto que estos retos tienen en la formación de

nuestros equipos. Los cambios de regulación en nuestro negocio afectan directamente a nuestro modo de hacer, nos **cambian las pautas** de nuestros protocolos de relación con los clientes. Esto, en sí mismo, requiere de una fuerte adaptación de nuestros profesionales, pero es que, además, la regulación tiene una creciente tendencia a la exigencia de acreditaciones.

Yo creo que esto es bueno. Es bueno para el sector, porque evita competencia desleal y malas prácticas. Y es bueno para los miembros de nuestros equipos porque incrementa su valor profesional y mejora su empleabilidad. Pero siendo esto así, nos requiere un enorme esfuerzo de formación para el que debemos estar preparados.

Hoy en Bankia tenemos la idea de que en dos años haya 10.000 profesionales que accedan a la calificación exigida por Mifid ii. Y cuando uno mira al futuro, la situación no va a ir a menos, sino que nos va a exigir una constante adaptación a la regulación. Este enorme esfuerzo de adaptación es también predicable a un campo muy distinto como es el de la **digitalización.**

Si nuestros clientes tienen comportamientos más digitales, debemos proveerles - ya lo estamos haciendo- de herramientas, productos y servicios que respondan a sus necesidades. Y eso, de nuevo, requiere de nuestros profesionales un tremendo esfuerzo de adaptación, adaptación que debe ser rápida y continua, porque este mundo cambia a velocidad creciente.

Esta es, en mi opinión, el primer campo de formación al que debemos hacer frente ante los dos retos que estamos examinando. A esto lo consideraría el primer nivel. El nivel, si me permitís la expresión, higiénico.



Pero estos desarrollos, van a verse acompañados por:

- Un creciente nivel de **exigencia** por parte de nuestros clientes.
- Una competencia creciente no sólo dentro del sector bancario, sino también de nuevos competidores.

Y eso hace que nuestros equipos no sólo deban tener un excelente nivel técnico, sino que, además, deben ser capaces de gestionar de forma excelente a los clientes, entender sus necesidades y proveerles de la solución que más se ajuste a cada uno de ellos. Entramos con ello en el concepto de experiencia del cliente, que va a ser el campo de batalla competitivo en los próximos años. Pues bien, para esto necesitamos tener un segundo nivel de formación, nivel que podemos englobarlo en el concepto de experiencia del cliente.

Creo que acreditar a nuestros equipos en términos de experiencia de cliente va a ser el siguiente paso. En Bankia ya estamos en ello. Pero además, de los niveles que he denominado "higiénico" y el de **"experiencia de cliente",** hay otro tercer nivel, al que yo le doy una enorme importancia, y es la gestión de las personas. Tenemos que trabajar y **formarnos** para adaptar a estos nuevos tiempos la forma en la que nos relacionamos y dirigimos equipos. A mí esto me parece capital, y aquí también vuestro trabajo es clave, porque en esta época de cambio, las formas de dirigir cambian de manera radical. El cambio, un cambio exponencial, y disruptivo como el que estamos viviendo, genera en las personas incertidumbre y, en muchos casos, ansiedad en nuestros equipos...





www.overlap.net

Con el objetivo de ofrecer soluciones innovadoras en el mundo del Aprendizaje, Overlap y The Learning and Performance Institute han creado una alianza estratégica que permite a sus clientes certificarse en:











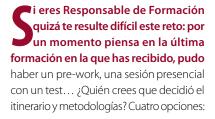


COLABORACIONES ESPECIALES

Metodologías con sentido Innovando inteligentemente el aprendizaje en las organizaciones



Por Marcos Abollado Rego, Gerente en OVERLAP



- a) La dirección o departamento de formación, el cual ha decidido el estilo de "cursos"
- b) La persona de tu organización que es responsable del programa
- c) La empresa consultora contratada que tiene esas metodologías

d) El propio formador de la sesión

Todas las respuestas podrían ser "correctas", sin embargo, para que puedan ser excelentes, se ha tenido que contar además con el "usuario" como "cliente" que aprende. Es decir, toda metodología o modelo de aprendizaje que no se haya trabajado desde la experiencia del que aprende ("Learner experience") carece de lo esencial. A medida que la tecnología es más accesible se abren más las posibilidades de generar programas con metodologías disruptivas. Un ejemplo claro de esta realidad es el último congreso de la mayor **feria de aprendizaje** del mundo (ATD https://www.td.org/), donde hubo más de 400 "stands" con metodologías, aplicaciones y "gadgets" tecnológicos. La tendencia ha sido el uso de la inteligencia artificial y la realidad virtual y aumentada.

Esta irrupción metodológica debe de ayudarnos a **aportar valor al negocio** y a generar una mejor experiencia del participante, de nuestro "usuario", es la única forma de que tenga "sentido".

Las "nuevas" metodologías son **un medio** y no un fin, deben de apoyar y alinearse con el modelo de aprendizaje que cada Organización tenga diseñado y con lo que se quiere conseguir de cada acción de aprendizaje.

¿Qué soluciones estamos implementando recientemente en Overlap en los

- Machine Learning: utilizando la Inteligencia Artificial identificamos variables de impacto en desempeño excelente y por tanto actuamos desarrollando lo importante. En Overlap ya implantamos esta tecnología dentro de nuestra solución Sybila (https://www.overlap.net/sybila/).
- **Origami** (plataforma con ingredientes de gamificación): lo utilizamos para cambio de cultura, para albergar el Aprendizaie informal...
- Dinámicas de creatividad virtual: a través del móvil, en webinars y sesiones presenciales, compartimos y votamos ideas en formato de post it virtuales, también como foto o video-post it. El proceso y resultado amplía el campo de posibilidades de las dinámicas comunes.
- Tableros gigantes para sesiones presenciales: innovación basadas en diná-



micas tradicionales, donde incorporamos códigos QR y retos. La clave diferencial está en la explotación de los juegos.

Seis ideas fuerza:

- 1- Dedícate al aprendizaje y no a la formación y en base a ello...
- 2- Renueva tu modelo de aprendizaje contemplando los retos del negocio y las tendencias actuales.
- 3- Utiliza, como elemento esencial en la creación del modelo, el "Customer Journey" del participante basándote en el Design Thinking.
- 4- Para cada acción de Aprendizaje, pregunta al negocio-cliente interno qué resultado quiere obtener (ej. mejora de un indicador, cambio de hábito...) y a partir de ahí decide el contenido y la metodología más adecuada.
- 5- Innova e incorpora tecnología con
- 6-"No estamos en la era de la información, sino en la era de la atención" (premio Nobel de economía H. Simon). Por tanto, introduce snacks de aprendizaje.

Todo lo anterior es opinable y esto que te voy a contar, más aún: para mí, una metodología potente, gratuita y que puede ser incorporada a cualquier programa, es la metodología de "la pregunta". Porque una pregunta inteligente, antes o después de un snack formativo, despierta la mente y reta al usuario... en este sentido, te pregunto: ¿qué idea de este artículo te gustaría compartir con tu equipo?

COLABORACIONES ESPECIALES

LA FORMACIÓN EN EL COLEGIO DE DEFENSA DE LA OTAN



Por Ángel J. Umbría Baspino, Coronel de Infantería Marina y Director de Enseñanza Naval

n mi ponencia del pasado 21 de Junio tuve constancia de que el tema **que despertó mayor interés** fue la formación del personal directivo de la Alianza Atlántica en el Colegio de Defensa de la OTAN (NATO Defence College, NDC). Y es que, de todo lo tratado, probablemente sea la parte de mayor aplicación práctica por su metodología novedosa en el campo de la formación.

Anticipo al lector que el objeto de este artículo no es tratar el contenido de la formación, sino la forma de impartirla, que personalmente tuve ocasión de comprobar durante el año 2017, una experiencia de la que guardo un excelente recuerdo personal y profesional. El método empleado abandona el concepto de clase tradicional, en la que el alumno, con escasa necesidad de preparación previa, acude recibir conocimientos de un profesor que va exponer un tema. Esta enseñanza clásica supone, a mi entender, una actitud pasiva en la que el alumno únicamente aporta, si acaso, el interés y deja para el profesor la mayor parte del esfuerzo. Por el contrario, este cambio en la metodología busca dar peso a la preparación previa hasta el punto de generar inquietud y, por tanto, capacidad de debate, encontrándose en condiciones de acudir a la ponencia de un experto en la materia en condiciones de **debatir sus ideas,** así como provocar interés en aumentar los conocimientos sobre la materia.

Pero vayamos por partes. Debo comenzar explicando que lo que estoy describiendo es el Curso Senior del Colegio de Defensa de la **OTAN.** Este centro de altos estudios tiene como finalidad principal la preparación de personal, tanto militar como civil, para ocupar puestos de cierto nivel en la estructura de la OTAN y otros destinos multinacionales relacionados con la Alianza. Este curso, principal razón de ser del NDC, tiene una duración de un semestre y lo integran aproximadamente un centenar de **alumnos:** oficiales de la categoría de coronel y teniente coronel así como personal funcionario y diplomáticos de nivel equivalente. **En primer lugar,** es importante reseñar que la formación se apoya en un importante componente "online". A través de una página web el alumno tiene que realizar varios cursos a distancia previos antes de comenzar el curso. Esto busca asegurar unos conocimientos mínimos comunes que permitirán rentabilizar las enseñanzas posteriores. En esta misma web se alojan numerosos enlaces a documentos (texto y videos) que, estructurados por materias, permiten familiarizarse con los diferentes temas, e ir avanzando en su conocimiento hasta llegar a profundizar en ellos. Cada tema estructura sus documentos en dos categorías: los de lectura o visionado obligatorio, necesarios para entender cada materia, y los recomendados para profundizar en el tema y aumentar conocimientos.

En segundo lugar, la formación se hace principalmente dividiendo el curso en grupos de diez individuos como máximo denominados comités. En estos grupos se procura que sus componentes tengan, en lo posible, diferentes orígenes o especialidades de forma que el grupo sea lo más diverso posible. En cuanto al número de miembros, se considera que un número mayor no asegura la implicación de todos los miembros en los debates y actividades del comité. Cada comité está dirigido por un profesor experto, cuya misión nunca es impartir conocimientos a la manera tradicional, sino asegurarse de la participación activa de todos los miembros del grupo en los debates y actividades, así como orientar los debates cuando considere necesario

A la hora de abordar cada tema, el método parte de la base de que el alumno debe conocerlo previamente con cierto detalle. Para ello, y a través de la web, se accede a los documentos obligatorios antes de acudir al NDC. Lo hace en su tiempo libre y se espera que cada miembro del comité haya visto o leído al menos todos los de lectura obligatoria, que son los que proporcionan los conocimientos básicos sobre la materia. He de recalcar que esta documentación no contiene en ningún caso capítulos de textos tradicionales sino que está compuesta por entrevistas grabadas o escritas a expertos en la materia, así como debates y noticias de prensa. Obvio decir que este tipo de documentación resulta mucho más amena



que enfrentarse a un texto didáctico tradicional. Realmente, la lectura de noticias y debates ayuda a que la propia curiosidad induzca a profundizar en el tema, accediendo a parte de la documentación adicional no obligatoria.

Hecha esta preparación previa el día anterior, los comités se reúnen a primera hora para que uno de los alumnos exponga su visión del tema a los demás. Para ello puede, si lo desea, emplear algunas diapositivas en las que apoyar su presentación. La idea es evitar las definiciones y clasificaciones clásicas para centrarse en las tendencias y diferentes visiones con la finalidad de generar el debate, que comienza inmediatamente tras la presentación moderado por uno de los propios alumnos. Este debate se prolonga durante aproximadamente una hora, y busca que todos los miembros del comité compartan sus diferentes versiones sobre la materia antes de acudir al aula magna donde el curso reunido al completo recibe a un **experto en** la materia. Estos expertos proceden del mundo académico o profesional y son, sin duda, autoridades en la materia que se ha estado discutiendo. Llevan a cabo una **disertación sobre el tema** tras la cual se inicia un animado **debate,** ya que todos los alumnos acuden a la exposición habiendo adquirido ideas propias durante la preparación **previa,** exposición y debate en grupo reducido.

La visita del experto se rentabiliza en lo posible, procurando que comparta la comida o al menos un café durante el tiempo de descanso con uno de los comités. De esta forma se da la oportunidad de que prosiga en un grupo reducido el debate iniciado en el aula magna, o que un alumno solicite que el experto profundice en algún aspecto que no haya sido tratado durante la exposición.

De esta forma se consigue que el tema haya sido **explicado**, **debatido** y **discutido**. Y es el debate lo que da pie al auténtico conocimiento de la materia. Considero que este modelo formativo, que busca llegar al dominio de la materia a través del **debate**, es siempre más adecuado en el nivel directivo. La ausencia de profesor crea una actitud en el alumno que le hace sentirse responsable de su propia enseñanza, que en este caso es el secreto del éxito.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

DE LA ENCUESTA DE RATIOS DE FORMACIÓN 2017

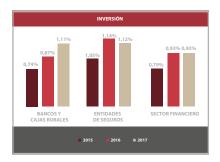


Equipo de Ratios de Formación: Inmaculada Gómez, Enrique Díaz-Mauriño y Manuel Haro

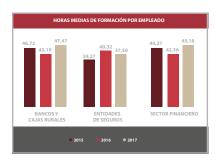
Siempre insistimos que el objetivo de los "Ratios de Formación" no es un mero eiercicio teórico sino una herramienta de gestión para los Responsables de Formación/ Desarrollo, tanto para el día a día como para cuando debemos realizar y defender los Planes de Formación con su correspondiente Memoria Económica.

Para no duplicar esfuerzos, recursos, tiempo, ya es el cuarto ejercicio en que los Cuestionarios de Ratios se cumplimentan por separado el **Sector Bancario** y entidades afines baio la coordinación del GREF y el **Sector Asegurador** con la participación de ICEA. Posteriormente se integraron los resultados en el **"IV Informe** de Ratios de Formación del Sector Finanaciero". Por tanto, contamos con el análisis de

- •Del Sector Bancario/Sector Asegurador. • Del Sector Financiero.
- Centrándonos en uno de los Indicadores claves es la Inversión en función de la Masa Salarial, para el sector bancario que ha sufrido un ajuste duro, como podemos analizar en el gráfico, en los tres últimos ejercicios se ha incrementado significativamente inversión, posicionándonos en 1,11%. Esto nos viene a indicar que la recuperación de la inversión es algo sostenible.



Este incremento de la inversión se ha visto reflejado en el incremento de "Horas de Formación por Empleado Formado" en el sector bancario, 47.47 horas, + 9.02%. respecto a 2016. Si analizamos cómo se distribuyen: 13.88 horas presenciales y 33,59 horas on-line, prácticamente 1/3 de las horas son presenciales y los otros 2/3 son horas realizadas con soporte digital.



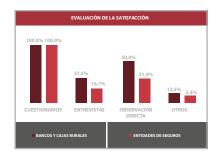
Después de exponer la inversión y las horas de formación nos planteamos ¿Cómo llevamos a cabo nuestra Acciones de Formación? Y para la "Metodología de la Formación" es significativo, el cambio producido con la Formación Presencial, incrementándose en número de asistentes, del 13 al 16%, (2016-2017) esta metodología se reserva principalmente para el desarrollo de habilidades personales/profesionales y con el apoyo de unidades formativas on-line (blended).

La Formación Normativa se sustenta principalmente en la metodología online/ e-learning 87-84% (2016-2017).

Si hablamos de que la Encuesta de Ratios de Formación es una herramienta de gestión, los resultados los podemos sintetizar en el "Cuadro de Mando" que lo podemos adaptar para poder compararnos con el Sector correspondiente y con el global del Sistema Financiero:

CUADRO DE MANDO			
	BANCA 2016	BANCA 2017	COMPÁRATE
Inversión s/masa salarial	0,87	1,11	
Inversión media por empleado	478€	340€	
Horas de formación por empleado formado	43,19	47,47	
Horas presencial	12,69	13,88	
Horas online	30,50	33,59	
% de empleados con f. en idiomas	25,24%	18,75%	
% de empleados con f. normativa	100%	100%	
Subvenciones	103€	117€	
Horario jornada laboral	76,30%	81,46%	
Inversión en formación directa	85,6%	81,1%	
Gasto logística	14,3%	18,9%	
Plantilla formada	98,16%	80,39%	
Plantilla departamento formación	6,9	8,5	

Hacemos una observación al dato de inversión media por empleado, obtenido de los cuestionarios remitidos y que han cumplimentado este apartado, la falta de una mayor muestra, relativiza la validez del indicador. Pero debemos evaluar los **recursos económicos** que la organización pone para nuestra gestión, el tiempo de los empleados que dedican a formación y cómo implementar la formación en el puesto de trabajo, para ello utilizamos las siguientes mediciones:



Cómo ya nos anunció Inmaculada Gómez cuando hizo la presentación de resultados en la Jornada Presencial celebrada en Bankia, para el mes de octubre se convocará un **taller** para la revisión del Cuestionario de Ratios de Formación y prioridad de Indicadores.

Los resultados expuestos son gracias a todos los que han participado en responder a la encuesta. GRACIAS POR VUESTRA COLABORACIÓN.

EVALUACIONES JORNADAS

45 ANIVERSARIO GREF



Ramón García Espeleta, Gerente Virtaula CaixaBank

El pasado mes de Junio celebramos el 45 aniversario del GREF. Casi medio siglo vivido con optimismo e intensidad, donde aquello tan citado de que vivimos en tiempos líquidos y necesidad de adaptarse al cambio ha sido una constante en nuestra asociación.

Pues bien, fueron día y medio donde, como ya es habitual, no solo se desarrolló una intensa agenda formativa sino que tuvimos la oportunidad de comprobar esa camaradería – ese buen rollo que se dice ahora - que tenemos la suerte de compartir. Como solemos hacer cada vez que tenemos unas jornadas de trabajo, al terminar la última jornada os enviamos un enlace para conocer vuestra opinión sobre el desarrollo de las jornadas, los ponentes y los contenidos. También os consultamos qué temas os interesarían para futuras jornadas.

En este artículo os resumo brevemente los resultados obtenidos narrados en modo cronológico. Todas las notas están en base Indicar que todos están en base 10, es decir el 10 como nota máxima. Arrancamos el miércoles por la tarde con la presentación del informe "Transformación del conocimiento" presentado en la sede Banco de España. Hubo compañeros que por diversas razones no pudieron asistir a este evento en el que, además, se recordó –como también haríamos el jueves- a los compañeros y compañeras que han pasado por esta asociación a lo largo de estos 45 años.

Un video montaje muy emotivo que tuvo la continuación con el citado informe. A destacar la intervención del Director General de Servicios del Banco de España Manuel Labrado y del Director Académico del CUNEF, Luis Diaz Marcos que presento el informe.

Posteriormente los restantes miembros de la mesa **expusieron sus impresiones** sobre el mismo. Por supuesto volvemos a agradecer las facilidades y colaboración de nuestros compañeros del Banco de España que consiguieron que nos sintiéramos como en casa. La valoración media de esta presentación fue de un 8,79.

El jueves, ya en la sede de nuestros compañeros de Bankia - a los que hay que felicitar por su colaboración y apoyo en este 45 aniversario-, comenzamos una intensa jornada que aperturaron al alimón Juan Chozas Pedrero, Director Corporativo de Personas de Bankia y nuestro presidente; Paco Segrelles.

Tras ellos se iniciaron las **ponencias** con nuestro amigo y colaborador Antonio Garriques Walker. Esta conferencia, tremendamente atractiva y en la que repaso la mayoría de los temas de actualidad fue valorada con una media de 9 puntos, muestra del interés de la misma.

A continuación tuvimos la primera mesa de trabajo coordinada por Rafael González-Palenzuela de Mutua Madrileña que versó sobre un tema muy de actualidad y que desde las empresas se percibe como un elemento a tener muy en cuenta a la hora de programas estrategias con personas, se trata de "el liderazgo femenino". Tanto Liseta, como Gemma, Mireia y Alicia expusieron sus impresiones de una manera amena y participativa. Con una puntuación de **8,67** arrancó la primera de las tres mesas de trabajo.

La **segunda mesa de trabajo** trató un tema igualmente interesante y que nos preocupa como gestores de personas: "Diversidad Generacional y funcional". Coordinada por Ana Sanchez del Banc Sabadell D'Andorra tuvo una excelente acogida, en especial la experiencia aportada por l@s compañer@s de la mesa; Salvador, Monica y Enrique. Esta mesa ha sido valorada con una nota similar a la anterior; un 8,72.

La jornada continuó sin descanso e iniciamos la tercera mesa de trabajo sobre "alternativas a la formación pre-



sencial" que presentó Lourdes Lopez Carrasco responsable de Formación y Desarrollo de la CECA y que fue valorada con un 8,25. Aspectos como las relaciones con la Fundae son de sumo interés para los participantes y así se pudo comprobar.

Previamente a la clausura, tuvimos una **ponencia** de otro amigo y colaborador: José Maria Gasalla que con el título: "Antes de emprender un proyecto, **empréndela contigo mismo".** Con ese personal estilo que conocemos y que es marca de la casa obtuvo una puntuación de **8,72.**

El cierre de estas jornadas del 45 aniversario corrió a cargo del presidente de Bankia José Maria Goirigolzarri . La visión que aportó sobre la actualidad y sus siempre ponderadas palabras fueron muy apreciadas por los presentes. Prueba de ellos es que fue el ponente que tuvo la puntuación media más elevada con un 9,25.

Esta puntuación solo fue superada por la valoración de la logística de la jornada que llegó hasta el 9,33. En este apartado debemos agradecer a tod@s los que hacen posible estas jornadas con un trabajo que quizá no tiene visibilidad pero que es bien apreciado. Por supuesto y aunque ya lo he citado al principio, los compañeros de Bankia fueron unos perfectos anfitriones.

Como se desprende por las valoraciones globales a los participantes y mesas de trabajo, la sensación que había es que los temas interesaban y fueron bien expuestos. Hay poca diferencia de valoración entre las mismas y en los campos libres se cita tanto a las personas como a las diferentes mesas de trabajo.

Uno de los puntos que suelen ser siempre interesantes y que nos sirven para futuras jornadas son las respuestas en campo libre. Propusimos dos temas; uno era elegir una ponencia, mesa o momento. El otro sugerir temas para futuras jornadas.

En el primer epígrafe indicar que ha sido complicado dado que ha habido mucha dispersión y obviamente no las podemos reproducir todas. Pero si podemos indicar que Gasalla, Garrigues, Presidente Bankia (tanto con el cargo como con su nombre) y el Coronel de las FFAA que estuvo en la mesa son las personas que individualmente están más repetidas.

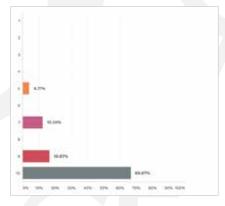
En cuanto a términos generales tanto liderazgo femenino, como Bankia y Todas (entendiendo que todas las mesas fueron interesantes) son las más habituales. Pero hay menciones tanto para el homenaje a nuestro presidente (Paco Segrelles) como a la mesa de diversidad y el cierre, aunque aquí entendemos que se refieren a la ponencia de Jose Maria Goirigolzarri.

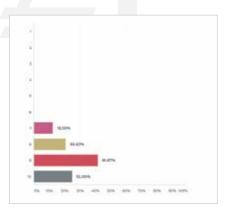
En cuanto al segundo epígrafe donde se solicitaban ideas para próximas jornadas creo que es un buen reflejo de las cuestiones que nos preocupan a la mayoría. Vuelve a tener mucha presencia el término **digitalización** y otros que tienen mucho que ver con este mundo como el Machine Learning. También se vuelven a solicitar experiencias formativas rea**lizadas** así como tratar las competencias necesarias para el futuro que vendrá.

Por supuesto no faltan comentarios sobre la formación ligada a negocio o empoderar a nuestros empleados. En cualquier caso, si hacemos un análisis semántico de todo lo escrito en todos los campos libres de la encuesta se podría reducir a tres términos; Formación, **Negocio y Personas.** Ejes que pueden resumir lo que es clave para la supervivencia de cualquier compañía.

En resumen unas jornadas de alto nivel, con muy buenas valoraciones, el donde networking entre los asistentes sigue siendo un intangible que nos hace crecer como organización y que dejan un buen sabor de boca para desear asistir ya a la siguiente.

¡Gracias a tod@s los compañer@s y seguimos avanzando!





Unos se van...



TERESA MOGIN

Después de muchos años trabajando en el sector público y más de 6 en el ico, he decidido jubilarme e iniciar una nueva etapa personal.

En estos años en el ICO, sin duda, reforzar la formación de nuestros profesionales ha sido una de nuestras prioridades y en este ámbito incorporarnos a Gref ha sido muy importante.

Hemos aprendido, compartido experiencias y sobre todo, hemos conocido a magníficos profesionales y personas comprometidas y estupendas

Enhorabuena Teresa, que seas muy feliz en tu nueva situación de jubilada, que por algo viene de júbilo. ¡Hasta siempre, tus compañeros de los sectores bancario y seguros!

...y otros vienen



ALBERTO AXPE

Secretario General del GREF.

Ingresó en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Bilbao en la UPV para cursar la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. En 2011 obtuvo el título de Experto Formador en la Empresa en la Universidad Complutense. Se incorporó en MAPFRE Bilbao en el año 2000 como Formador Especialista en Negocio, Vida y Financiero.

Tras 5 años en el puesto, fue promocionado a Jefe de Formación del Área Territorial Norte al frente de la formación de todos los negocios aseguradores y financieros durante 10 años. En 20015 se incorporó a la Dirección de Formación Comercial de MAPFRE en España. Actualmente, también es el Secretario General del GREF, con muchas ganas e ilusión.

"Es una gran oportunidad desde mi posición profesional, el poder participar en GREF contribuyendo al mundo de la Formación y al Desarrollo de las Personas en el ámbito de entidades financieras y aseguradoras en el que siempre he desarrollado mi actividad. Espero poder aportar valor a esta asociación y al conjunto de las entidades que lo integran".



SUSANA MARTÍNEZ APARICIO

Gerente de Cultura y Aprendizaje. GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR.

Procedente de Caja Sur, se incorpora a Cajamar en 2001 como Técnico del Departamento de Formación con dedicación a nuevos empleados, así como a cursos específicos principalmente directores de oficina. En 2006, pasa a Técnico de Selección y Desarrollo en tareas de selección externa e interna de puestos comerciales y de Servicios Centrales.

En 2014 es promocionada a Coordinadora de Selección y Desarrollo, con atención especial a puestos de dirección de oficinas y perfiles específicos de servicios centrales. Hasta que en 2018 es nombrada Gerente de Cultura y Aprendizaje, con el objetivo de diseñar e implementar los distintos planes de acción necesarios para consequir desarrollar los conocimientos, habilidades y cultura de los empleados y coordinar con el Departamento de Desarrollo los planes de adecuación y desarrollo que surgen de nuestros modelos de valoración y de las necesidades del mercado.

...y otros vienen



MARIA PILAR RUIZ VELACORACHO

Licenciada en Ciencias del Trabajo y diplomada en Relaciones Laborales, por la Universidad Carlos III

Cuenta con 18 años de experiencia en proyectos relacionados con el mundo de los **RECURSOS HUMANOS**, principalmente en las áreas de desarrollo de personal, pero también en aquellas que tienen que ver con la integración de las áreas de recursos humanos y financieros, administración de RRHH, Formación, Organización y comunicación interna, lo que le ha aportado una amplia visión general de la empresa.

Actualmente, trabaja como **Directora de** Soporte de RRHH a las Cajas Rurales, colaborando con las entidades del Grupo en sus procesos de administración y gestión de RRHH desde el punto de vista de la función de RRHH así como de los sistemas que dan soporte a sus procesos.

Anteriormente, trabajé como analista de negocio de IT para Personas y Organización en Repsol, durante cuatro años tras haber desempeñado el rol de jefe de proyecto de IT para RRHH desde el año 2011. Previamente, formé parte del equipo de consultores de HUMAN CAPTIAL MANA-GEMENT en Capgemini, durante 5 años. Inicialmente, trabajé durante 5 años en Banco Cooperativo Español, central financiera del grupo Caja Rural, como técnico de RRHH.



Andrés Ortega

Head of Talent & Learning para ING Spain & Portugal.

Andrés Ortega es experto en talent management, transformación cultural y digital e innovación en RRHH. Actualmente es Head of Talent & Learning para ING Spain & Portugal. Licenciado en Sociología, Master en Dirección de RRHH y Executive Coach, ha liderado la función de RRHH en compañías como ALSA & National Express, Sandisk Corporation y Maersk Logistics.

En paralelo a su actividad ejecutiva en el área de RR.HH, es Co-fundador The People Club, Profesor de HR Management en The European University, Master en Digital Talent en ESIC, Postgrado en estrategia digital de RR.HH en la Universidad de Barcelona y en el Master Gestión del Talento de la Universidad de Valencia.



FEDE GONZÁLEZ AYORA

Director de RR.HH de SOLVIA.

Profesional con más de 18 años de experiencia en empresas y entornos multinacionales. Socio del negocio desde el área de Finanzas, IT y especialmente en la función de Organización y Recursos Humanos.

Destaca su experiencia en la farmacéutica Almirall y actualmente como Director de Organización y Personas en Solvia como miembro del Comité de Dirección.

Inversor en start ups, jugador de hockey hierba y padre de dos hijos.



Libros

Mujer, poder y dinero, escrito por Alicia E. Kaufmann

Editorial 'Lo que no existe'

Hacer referencia al dinero, en muchas sociedades constituye un tabú, más en el caso de las mujeres. La **socialización material** proviene de fuentes diversas, desde la estructura social hasta el grupo familiar, pasando por la cultura, la organización y la profesión, en la que se alude de un modo abierto o encubierto a temas económicos.

Tradicionalmente son los hombres, quienes han recibido el **mensaje de producir,** y las mujeres, han recibido la indicación de que su salario constituya una ayuda para su pareja. Los comportamientos financieros, que se han escuchado durante la infancia, pueden convertirse, en hábitos para toda la vida.

Muchas veces, son las emociones, como el miedo, la culpa y la codicia, las que influyen en las actitudes ante el dinero. Aunque las cosas ya han cambiado bastante, aun no es suficiente. Las mujeres han accedido masivamente al mercado de trabajo, bastante menos, a los altos cargos. Los **mensajes altruistas,** de cuidar de los otros y habilitar su juego, y la educación para la postergación de los propios deseos, ha sido una práctica frecuente. Las mujeres para acceder al poder, deben ser autónomas.

Cuando se toca el tema se escuchan frases tales como: "me da miedo", "tengo dificultades de negociar", "basta con que me reconozcan" entre otras. Si se piensa que el problema "esta afuera", ese es el verdadero problema. Las más jóvenes, se dan cuenta que alguno de los problemas están en ellas, en sus elecciones, renuncias, en su falta de autoestima.(3)

Todavía se coexiste con hábitos pasados, y con procesos educativos que no las capacitan suficientemente para las exigencias del mundo laboral actual. Cuando se deje de responsabilizar al sistema, al género masculino o a los mandatos familiares, se podrá ahondar en el **mundo interno de cada una** y una hacer de madrina de si misma. En el terreno educativo tampoco se trata de aquello que podemos hacer por nuestros hijos, sino "lo que se debe dejar de hacer" para que crezcan.

A las mujeres hay que estimularlas a "hacerse más fuertes" y a los "varones a no sentirse culpables por exteriorizar sus sentimientos", o no cumplir, con el rol tradicional de proveedor material.

Hoy, las mujeres perciben la importancia del dinero, como una variable clave para ser libres y tomar las riendas de su vida. Ya no se trata de compartir la colada, sino de compartir el poder y éste se halla en los **entornos financieros.** Este libro ofrece claves para comprender los mecanismos inconscientes que nos impiden tomar "nuestra autoridad".

No se trata de un libro de autoayuda , sino de elaboradas reflexiones, presentadas de manera sencilla, que permiten comprender y transformar, aspectos en nosotros mismos o de los clientes que nos piden ayuda.

Texto de lectura obligada para adentrarse en estos temas de los que se habla tan poco.



"No se trata de un libro de autoayuda, sino de elaboradas reflexiones, presentadas de manera sencilla, que permiten comprender y transformar, aspectos en nosotros mismos o de los clientes que nos piden ayuda. "

Libros

Temas de actualidad en el crédito al consumo, escrito por varios Autores Editorial 'Praxis'

La Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito (ASNEF) presentó el pasado mes de julio el libro "Temas De Actualidad En El Crédito Al Consumo". En esta ocasión, ASNEF solicitó la colaboración de diferentes expertos y profesionales de prestigio, quienes llevaron a cabo un excelente trabajo de análisis y reflexión sobre los mismos. Si bien en la pasada edición del libro de ASNEF, editado en 2016, abordaba el reto de la transformación digital al que las entidades especialistas de crédito al consumo, integradas en ASNEF, se enfrentaban, en 2018 dicha transformación es el eje fundamental en el que se basa la evolución de los servicios que dichas entidades.

Actualmente, la "digitalización" es el **elemento** más relevante en el sector del consumo y, por tanto, uno de los ejes de las entidades financieras. Así, una de las colaboraciones en el libro aborda las oportunidades de los servicios digitales en el sector financiero, así como un tema que está cada vez más presente en el sector, el Blockchain, desconocido para muchos, pero que en los próximos años será con seguridad un procedimiento informático muy utilizado con diversos propósitos acreditativos de la existencia de eventos y manifestaciones ocurridas en la red. El libro también aborda una de las grandes adaptaciones normativas del año, el Reglamento General sobre Protección de **Datos Personales** (más conocido por sus siglas en inglés, GDPR). Una de las colaboraciones

en el libro detalla las particularidades del tratamiento de los datos personales en el entorno financiero y en los ficheros de solvencia como herramienta fundamental en los procesos de evaluación de la solvencia del solicitante de crédito. Este tema está intimamente relacionado con los ficheros de solvencia y el derecho al honor en el que el resulta necesario un equilibrio entre los derechos de los clientes de las entidades y la necesidad de disponer de datos que permitan un prudente análisis de solvencia de los solicitantes de crédito. En el libro, por tanto, también se exponen las claves de este siempre sensible aspecto dentro del sector.

Por otro lado, y desde una perspectiva económica, el libro destaca la mejora de la confianza de los consumidores y aporta previsiones sobre la evolución del consumo en los próximos años, sus riesgos y oportunidades. Estas perspectivas halagüeñas, en las que el **crédito al consumo** actúa como un factor potenciador, atrae la atención de empresas ajenas que no se encuentran bajo la supervisión del Banco de España. El libro, en este sentido, también realiza un análisis comparativo de las ventajas e inconvenientes de la regulación del acceso a la actividad crediticia en los países de nuestro entorno. En cuanto a los grandes retos internacionales y más concretamente los que nos afectan directamente como miembros de la Unión Europea y uno de los más cercanos es la salida de Reino Unido inmerso de pleno en dicho proceso, el denominado "Brexit". Para ello, una colaboración aporta su visión sobre los escenarios posibles y las potenciales consecuencias en el sector. Del mismo



modo, y debido a que la actividad de crédito al consumo está estrechamente ligada a la oferta de productos de seguro, el libro aborda la transposición de la Directiva de Distribución de Seguros ("IDD") y analiza su impacto en el sector del Crédito al Consumo.

Otra de las colaboraciones del libro aborda uno de los elementos más preocupantes para el sector, las resoluciones judiciales que se basan en la sentencia del Tribunal Supremo de fecha 25 de noviembre de 2015 por la que se declara usurario un contrato de crédito basados esencialmente en el tipo de interés aplicable. Pero no es únicamente en el ámbito nacional donde los Tribunales inciden en la actividad del crédito al consumo. Por ello, el libro también trata las resoluciones judiciales procedentes de la Unión Europea y en particular de su Tribunal de Justicia (TJUE) relativas a la financiación al consumo. La industria del crédito al consumo está en una fase de profunda transformación. Sin duda, la lectura de las diferentes colaboraciones que este libro recoge arrojará luz sobre los trascendentales temas que tratan.

La obra puede ser descargada aquí: https://tienda.wolterskluwer.es/p/temas-de-actualidad-en-el-credito-al-consumo

La instrucciones para descarga son muy sencillas. Te indico los pasos a seguir:

- 1. Accede al link de descarga proporcionado arriba (esto podéis ponerlo en vuestra web junto con los pasos a seguir).
- 2. Pulsa el botón rojo "Adquirir ahora".
- 3. Pulsa "Tramitar pedido".
- 4. Si no estás previamente identificado, se abrirá una pantalla en la que deberás:
 - a. Identificarte si ya eres usuario de Smarteca, pulsando "Acceder a mi cuenta", o bien
 - b. Registrarte como nuevo usuario rellenando los datos solicitados en el cuestionario de esa misma ventana.
- 5. Una vez identificado, pulsa "Comprar" para finalizar el proceso de compra.
- 6. Terminado el proceso, podrás entrar en tu biblioteca Smarteca para ver el libro en tu estantería.



Revistas



CAPITAL HUMANO. Nº333. Julio-agosto 2018.

Lourdes Molinero, "Cómo fidelizar el talento digital". No se trata de impedir que salgan sino de que deseen permanecer.

Enrique Campomanes, "Mi fiera y yo o cómo dejar de ser estúpidos". La clave del problema: Cómo podemos gestionar nuestras fuerzas y energías interiores".

Carlos Monserrate, "Un proyecto de calidad relacional con los profesionales de Bankia". En los últimos cinco años Bankia ha vivido más que un proceso, un auténtico viaje que ha transformado la entidad. Los resultados han sido buenos, los clientes han crecido y su satisfacción también, pero el camino sique.

DIRIGIR PERSONAS, Revista de AEDIPE, nº34. Julio 2018.

Pedro Ribes Preckler, Director de RRHH de Grupo Catalana Occidente.

Entrevista. P. En los últimos años han puesto en marcha el Proyecto Cultura, ¿qué importancia dan en el Grupo Catalana Occidente a la cultura empresarial? R. El Proyecto Cultura es una iniciativa que nos ha permitido compartir los valores del Grupo y trabajar con mayor intensidad en aquellos valores que queremos reforzar. El Proyecto Cultura está contribuyendo a reforzar la cohesión de los equipos y también a enfocar otros proyectos trasversales que han nacido en paralelo, como el Proyecto Xplora, el Proyecto Gestión del Talento o el Proyecto Nuevo Entorno de Trabajo. (NET).



ORH OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, julio 2018.

El Economista y Accenture Strategy lanzan la III Edición de los premios `Digital Talent'.

Accenture Strategy, conjuntamente con el Economista, convocan la III Edición del Premio Digital Talent, un galardón que pretende identificar, valorar y reconocer aquellas iniciativas más relevantes en el ámbito de personas que estén contribuyendo a la transformación digital de las organizaciones. El certamen cuenta a su vez con la colaboración de la revista especializada Observatorio de Recursos Humanos (ORH).

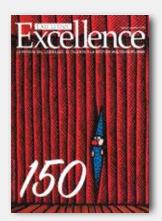
Juan Carlos Cubeiro y Araceli Mora, "Sin valoración objetiva, el Talento no se toma en serio".

La valoración objetiva del Talento es la auténtica clave de bóveda de la gestión del mismo. Debemos valorar el talento en base a predictores objetivos, evitando decisiones subjetivas que seguramente estén sesgadas, debemos emplear soluciones y herramientas psicométricas contrastada.

"Cómo gestionar empleados problemáticos, por Paco Muro.

En primer lugar, atajar el problema con rapidez será beneficioso para todos. Una conversación sincera a tiempo para entender su visión y aclarar lo que "debe ser" suele resolver la mayoría de situaciones de conflicto. A partir de ahí, se debe actuar con rigor, decisión y rapidez porque están en juego los demás empleados, el prestigio de la dirección y el propio proyecto.

Revistas



EXECUTIVE EXCELLENCE, Nº150, Julio2018.

Crónica de la recuperación: una reflexión necesaria, por Isidro Fainé. Congreso de AED en Alicante:

"Rasgos deseables del directivo emprendedor. Es imprescindible que el directivo se mueva con temple y cautela, porque en ocasiones la vida real pondrá a prueba su estabilidad emocional". "Dirigir no es mandar, es hacer crecer a los que están a nuestro lado. Por eso el directivo capaz dirige y estimula a sus colaboradores, les anima a ponerse metas ambiciosas y les da libertad y medios para que lo consigan".

El modelo de gestión (responsable) de Bankia, por José Sevilla.

Nosotros nos incorporamos a la entidad en mayo de 2012 con el objetivo de convertirla en un banco rentable y sostenible. Para ello necesitábamos contar con un gobierno corporativo excelente y esta fue nuestra prioridad cuando se llevó a cabo la renovación total del Consejo de Administración. Además, pensamos que no es posible construir un proyecto empresarial que sea sostenible en el tiempo si no se basa en un excelente gobierno corporativo.



EQUIPOS & TALENTO. DOSSIER BANCA Y SEGUROS. Nº45, julio 2018.

La gestión del cambio en las plantillas, una prioridad para el sector financiero.

Con manifestaciones de Tony Sousa Abanca, Beatriz Miguel de Evo Banco, Andrés Ortega de ING, Anastasia de las Peñas de MAPFRE, y Mireia García de Santalucía.

El "Modelo ING" ya es una referencia y estamos orgullosos de ello, por Arantxa Sarasola.

Queremos transmitir a los jóvenes las bondades de trabajar en el sector, por Carlos González Pisón de CASER.

Tenemos que ayudar al negocio en el recorrido hacia el crecimiento, por Conchita Álvarez de Banco Sabadell.



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº 279.

La gestión de la experiencia del cliente como primera palanca de `branding´ por Emilio Llopis Sancho.

Explorando el futuro digital en `management´ por Juan Enrique Flores, Carlos Morón, Josep Valor, Manu Carricano, Luis E. Solís, Xavier Marcet y Jonathan Wareham.

Transformación exponencial de la gestión por talento, por José Manuel Casado González.



REFERENTES EN FORMACIÓN EN FINANZAS Y TECNOLOGÍA





Contáctanos

915 200 150/180

afiescueladefinanzas@afi.es www.afiescueladefinanzas.es c/ Marqués de Villamejor, 28006 - Madrid Siguenos en:







