



## SUMARIO

- Editorial
- Investigación OW 2011: Examen comercial a la banca en España
- El desarrollo, una competencia distintiva de BBVA
- El día después
- El reto de la escritura empresarial
- La comunicación genera confianza
- Los empleados, como inversores de conocimiento
- ¿De verdad que todavía es necesario "vender" la formación?
- Personas fantásticas, hábitos fantásticos

### REUNIÓN GENERAL CLAUSURA

### COLABORACIONES ESPECIALES:

- Soluciones para el Sector Asegurador. 2012, un año de retos
- Recuperar la confianza, tarea corporativa y sectorial prioritaria

### VIDA ASOCIATIVA

### PUBLICACIONES

#### EDICIÓN GREF

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN  
Ulises Comunicación

### EDITORIAL

Por **Paco Segrelles**  
Presidente

# La comunicación genera confianza

Éste fue el lema de la Reunión General del pasado noviembre, celebrada con notable éxito de asistencia (ha sido la más numerosa después de la del 35 Aniversario), de contenidos y de ponentes. La lectura de las diversas y enriquecedoras ponencias, resumidas por los mismos autores en este mismo número, lo certifican. Sin duda que a ello contribuyeron ponentes, patrocinadores, la organización del acto a cargo de nuestros compañeros del BBVA y el precioso entorno del nuevo Campus del Banco. A todos ellos nuestros agradecimiento, admiración y reconocimiento.

Después de escuchar las ponencias creo debemos precisar el lema con unos calificativos esclarecedores: la comunicación sí genera confianza pero debe ser veraz, sincera, "transparente", y oportuna en el tiempo.

Y precisamos algo más: si se hace por escrito, deberá ser clara, bien construida, incluso gramaticalmente hablando, con un instrumento de base (comunicación, nota informativa, boletín, revista de empresa), bien diseñado, atractivo. Nuestra Revista, y con ello aprovecho para felicitar

públicamente a nuestra diseñadora Inés Añez, dicho con humildad, es un ejemplo.

Si se hace verbalmente, atención a la comunicación no verbal, porque a veces los gestos traicionan: que haya coherencia entre lo que se dice y "las formas" con que se expresan.

Con esta introducción y con el recuerdo de las muchas y acertadas ideas que nos dieron los ponentes, llego a la conclusión de la gran importancia de la comunicación interna y de mi propuesta de vincularla a Formación. Así lo viví en mis distintas experiencias profesionales en las diferentes entidades en las que he prestado mis servicios, y en todas ellas hice uso de los medios que las circunstancias, la cultura de la empresa y los recursos me ofrecían. Y viéndolo con perspectiva, creo fue positivo. En la primera, perteneciente al sector minero, con una estructura centrada en la mina y en un ferrocarril de vía estrecha con sus bastantes estaciones, lancé un boletín que titulé "Mineroticia", que hace poco llamó la atención, para sorpresa mía, de un historiador de la zona. Evidentemente la estructura descrita reclamaba una información.





En la última, para no entretenerme más, querido lector, entidad de nuestro sector, utilicé diferentes medios según las circunstancias. En un momento determinado parecía que la Revista de Empresa era lo más adecuado. Recuerdo que contribuyó, entre otras cosas, al buen entendimiento con la representación laboral. Pero hacia el final, me incliné por un sencillo Boletín informativo, con contenido de actualidad tanto en el aspecto técnico-bancario como de temas relacionados con el área de los recursos humanos.

Las experiencias, por lo que he podido leer en las Revista especializadas, son muy variadas: desde las reuniones institucionalizadas con los empleados y, atención, también con clientes (las jornadas de puertas abiertas de ING Direct son un ejemplo), hasta la utilización de las redes sociales, pasando por acciones individualizadas como el envío de correos electrónicos personalizados.

Como he hecho otras veces, deciros que mi experiencia me dice que hay que aprovechar los canales internos para difundir nuestras ideas, y si no los hay, hay que crearlos. Esto es lo que pretendí hace años con el lanzamiento de nuestro boletín semanal de noticias. Se trata de crear el instrumento que permita periódicamente conectar con nuestros compañeros y bombardearle con nuestras ideas. La creatividad en dar con el medio adecuado de comunicación, unida a la constancia y a la difusión de valores éticos, serán fuente de crecimiento personal, de generación de confianza, y de seguros beneficios para la empresa.

En resumen, te invito, querido compañero o compañera a que pienses si no es conveniente solicitar de tus superiores, con los fundamentos que de la Reunión comentada habrás sacado, la asunción de la responsabilidad de la comunicación Interna, vinculándola al Departamento de Formación y Desarrollo.

## PATROCINADORES

de la  
**Reunión General**  
Noviembre 2011

**BBVA**

**OTTO WALTER**

**Portocarrero & Asociados**  
Agencia de Comunicación

**victor küppers**  
küppers&co

SOLUCIONES **M**AGICAS

**ACTO SEGURO**  
Formación de Empleados



Metaplacement®  
**persona** 

## Potenciamos el desarrollo de personas

Fomentando el liderazgo basado en la capacidad de generar y transmitir emociones en todas las actuaciones.

**Trabajamos con las personas** las cualidades de su liderazgo. Abrimos nuevas vías y desarrollamos todas sus capacidades, con el fin de obtener lo mejor de sí mismos y alcanzar objetivos de alto nivel de rendimiento.

**Trabajamos con las organizaciones** para conseguir resultados de negocio sobresalientes a través del desarrollo del Liderazgo de los individuos y los equipos, la Cultura y el Clima Organizativo.

**razón y pasión por las personas**

GRUPO  
**persona**

[www.grupopersona.es](http://www.grupopersona.es)

Metaplacement®  
**persona** 

Velázquez 126, 2ºC • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.persona.com.es](http://www.persona.com.es)

 **Attitud**

Aragó 555 • 08026 Barcelona  
Telf. (+34) 93-245 3419  
[www.attitud.com](http://www.attitud.com)

**ARS**   
OUTPLACEMENT

Velázquez 126, 2ºD • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.arsoutplacement.com](http://www.arsoutplacement.com)

# Investigación OW 2011:

## Examen comercial a la banca en España

Por Paco Muro

Presidente Ejecutivo de Otto Walter



La orientación y calidad de servicio al cliente de la banca en España dará enormes oportunidades a los bancos que sean capaces de hacer una verdadera transformación cultural y operativa en este campo. Eso se desprende de la última investigación de la consultora Otto Walter, especialistas en comportamientos directivos y comerciales, realizada con la opinión de más de mil profesionales con nivel de rentas medio-altas. Entre los numerosos datos obtenidos están los siguientes:

- **El 72% de los usuarios del segmento medio y alto no consideran satisfactoria su experiencia con los bancos.**
- **El 95% de los clientes de alto potencial suspenden a los bancos en orientación al cliente.**

En estos momentos en los que es clave captar pasivo, gestionar la morosidad con prevención, renegociar, captar y retener a los mejores clientes, asesorar al cliente entre la complejísima amalgama de productos financieros existentes, en estos momentos en los que las entidades financieras deben superar un entorno adverso, y en el que hay que olvidarse del pelotazo de las plusvalías y asumir el fin del negocio asociado al ladrillo, la calidad comercial marcará la diferencia más contundente entre unas y otras. Ahora hay que volver al negocio básico de las entidades financieras, a atender a cada cliente, a mejorar la relación con las empresas, sobre todo con las Pymes, que suponen más del 90% del entramado empresarial de este país. Y eso lo deben hacer con productos casi idénticos, en muchos casos incluso compartidos. La buena noticia es que el listón es tan "mediano" que a nada que se destaque un poco se notará mucho en los resultados.

**Paco Muro**, presidente ejecutivo de Otto Walter, uno de los mayores expertos españoles en comportamiento comercial con veinte años de experiencia desarrollando a profesionales del bancos y cajas de ahorro, y autor de esta investigación, comenta:

"Parecería que en un campo tan profesionalizado como el de los bancos, en el que además el cliente deja su dinero y alquila dinero, donde la confianza es clave, el grado de calidad de atención y trato personal, especialmente a los clientes de perfil alto debería ser pauta normal. Pero eso parece estar lejos del nivel actual de la relación comercial en el mundo financiero.

Sólo se siente fidelizado el 19% en la oficina con la que más trabajan. Como dato revelador de la situación, un 21% afirmó que "no descartaba cambiarse a otra entidad". Es decir, que hay más clientes dispuestos a irse que defensores de su banco principal. ¡Excelente noticia para los directores comerciales de los bancos! Hay terreno a mansalva para captar clientes interesantes. Pero parece que nadie del sector quiere liderar esto de ser los mejores en atención al cliente, en orientación comercial basada en el cliente. Y no hablo de agresividad comercial, que sí hay entidades agresivas comercialmente, pero lo hacen con orientación a producto. Me refiero al verdadero espíritu comercial y de servicio al cliente, ese que es muy rentable, gana fieles y recomendaciones, y permite capear mejor los temporales.

Hay un 19% de los clientes que sí parece satisfecho del trato recibido, lo que demuestra que incluso en

estos momentos sí se puede hacer lo correcto. Pero la mayoría de los que contactan con los clientes no parecen entender su papel. Hoy componen el equipo comercial de toda empresa aquéllos "que pueden cargarse a un cliente", por eso todos ellos deben tener el suficiente nivel comercial para aumentar las oportunidades de venta, de refuerzo de imagen y del buen servicio de la entidad y desde luego no influir negativamente.

Los datos obtenidos demuestran que prácticamente dos tercios de los gestores no han integrado el aspecto comercial y por más formación básica en ventas que se les dé no progresarán hasta que no transformen su forma de entender su papel y los comportamientos de la relación profesional con los clientes.

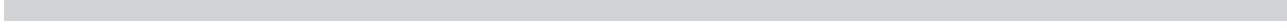
2 de cada 3 clientes del segmento alto han tenido malas experiencias con

sus bancos o cajas de las que dañan directamente la confianza. ¿Cuánto potencial hay para que el primer banco que realmente desee liderar la calidad comercial y la orientación al cliente logre cuotas de mercado impensables? Y lo mejor de todo es que los clientes lo estamos deseando. En este sector tan acostumbrado a viejas formas de hacer y entender la relación con clientes nadie parece querer ser el líder en atención al cliente. Aún pesa demasiado la banca de producto.

Poco importa ahora si es más o menos merecida esta imagen. La clave hoy es cómo darle la vuelta. Y no se trata de cambiar la imagen del sector, si no de que las entidades más proactivas y dispuestas a evolucionar aprovechen este mercado ansioso por disponer de otra forma de hacer banca y se ganen a los clientes por su buen hacer comercial, por la confianza ganada,

por la gestión de calidad, por asesorar y cuidar al cliente y mediante este buen hacer crecer en volumen, en rentabilidad y en cuota de mercado. Que el sector esté como está no es una mala noticia en sí, es un campo lleno de oportunidades.

*Es el momento de la **TRANSFORMACIÓN COMERCIAL** de nuestras entidades financieras. Se ha mejorado mucho en los últimos años, se ha invertido mucho en informática, en formación comercial, en mejora de procesos. Pero el **GRAN CAMBIO**, la reordenación de los criterios y valores esenciales, el verdadero compromiso con la orientación al cliente por parte de la dirección y la correspondiente evolución de los comportamientos de los que tratan con los clientes sigue siendo una asignatura pendiente para la mayoría de los bancos, lo que da una inmensa oportunidad de mejora."*







## Descubrimos a los mejores profesionales

Alineados con la cultura y valores de la empresa de acogida con personalidad y factores emocionales propios.

Attitud es una empresa que ayuda a las organizaciones a identificar los perfiles profesionales y personales con mayor valor añadido para su negocio y encaje con su cultura, para identificar, captar e incorporar a los profesionales más adecuados a sus necesidades. Para ello diseñamos procesos de búsqueda directa y de selección utilizando los canales tradicionales, el networking y todos los recursos web y redes sociales 2.0.

Nos focalizamos en los candidatos para los que la oportunidad profesional es también un reto en su crecimiento y desarrollo personal y profesional, y figura en su hoja de ruta y su misión. Acompañamos las organizaciones y los profesionales en facilitar su adaptación y encaje, y posteriormente nos brindamos a ayudarles a desarrollar, retener y fidelizar el talento para el valor de su negocio.

razón y pasión por las personas

**GRUPO**  
**persona**

www.grupopersona.es

Metaplacement  
**persona** 

Velázquez 126, 2ºC • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
www.persona.com.es

 **Attitud**

Aragó 555 • 08026 Barcelona  
Telf. (+34) 93-245 3419  
www.attitud.com

**ARS**   
OUTPLACEMENT

Velázquez 126, 2ºD • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
www.arsoutplacement.com

# El desarrollo, una competencia distintiva de BBVA



Por Alfonso Zulaica  
BBVA

*“Somos lo que hacemos día a día.  
De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”  
Aristóteles*

**E**n una economía basada en el conocimiento lo que diferencia a las organizaciones es su visión de futuro y su capacidad de crearlo valiéndose del factor humano. Por primera vez en la historia, la ventaja más eficaz que existe es el conocimiento, la mente humana se ha convertido en una fuerza productiva directa y no solo un elemento decisivo del sistema de producción.

En este entorno, el factor clave a la hora de determinar el éxito de cualquier empresa es su capacidad de utilizar el talento humano: descubrirlo, desarrollarlo, motivarlo y reforzarlo. Activar la capacidad y el potencial de las personas para que éstas puedan aflorar y aportar toda su valía ayuda a reforzar el nivel de competitividad de las empresas.

El desarrollo del capital humano es una competencia fundamental en el siglo XXI, que cobra mayor relevancia si cabe en negocios y sectores como el financiero donde el conocimiento, las habilidades y las aptitudes del empleado son las herramientas principales para la creación de valor empresarial.

En BBVA siempre se ha considerado que el aprendizaje empresarial representa una ventaja competitiva crítica y por ello ha hecho del desarrollo una seña de identidad propia mediante una aproximación exhaustiva y continua a la formación, el aprendizaje y el desarrollo de sus equipos.

## Un modelo centrado en el desarrollo profesional

Sin lugar a dudas Aristóteles nos enseña que no hay una técnica de la excelencia humana, sino un cúmulo de hábitos que se aprenden cuando se ejercitan. Con la **gestión por competencias**, núcleo central del modelo de RRHH del Grupo BBVA, la empresa misma se constituye en “escuela de hábitos” mediante el desarrollo de los conocimientos y habilidades que necesita cada persona para poder realizar de la manera más adecuada su propio trabajo.

El sistema de competencias se caracteriza precisamente por el apoyo del superior jerárquico en el proceso de desarrollo profesional de los miembros de su equipo; no solo en el momento de acometer la valoración de los conocimientos y habilidades o a la hora de establecer un plan de desarrollo individual para cada colaborador, sino también en el acompañamiento posterior de supervisión de la acciones de desarrollo establecidas al efecto.

El informe de resultados de un diagnóstico de competencias constituye el punto de partida para el proceso de mejora: no es el resultado de un juicio sino un conjunto de datos que aportan la información necesaria para saber en qué dirección y con qué objetivos diseñar la estrategia de desarrollo profesional.

Así mismo, tiene como finalidad capacitar paulatinamente a la persona para que pueda acceder a puestos de mayor responsabilidad. Precisamente por ello, este proceso en BBVA tiene una duración de dos años, un horizonte temporal suficientemente largo que permite que se pueda dar respuesta a las necesidades individuales detectadas a través del plan de desarrollo diseñado al efecto.

En 2011, el compromiso de los profesionales del Grupo en la gestión y desarrollo de sus equipos ha quedado de manifiesto en el índice de participación del proceso acometido este año, superior al 98%, y que ha dado como resultado la puesta en marcha de más de 400.00 acciones individuales de desarrollo seleccionadas de entre un catálogo multi-idioma que consta de más de 2.200 acciones distintas.

Pero el desarrollo profesional también tiene bastante que ver con el autodesar-

rollo y la formación reglada. A través de la formación continua, no solo enriquece los conocimientos que uno tenga, sino también posibilita un mejor posicionamiento en el entorno laboral. Desde pequeños cursos ligados a la informática (excel, word, base de datos, etc), hasta los específicos cursos relacionados la función que ejerce, contribuyen a aumentar la formación de las personas, y el estar mejor preparados para las oportunidades que se pueden presentar o la promoción a puestos de mayor responsabilidad.

Dentro de nuestro esquema de desarrollo la formación juega un papel clave. El presupuesto destinado a tal fin se mantiene incluso en los momentos más complejos en la industria, superando los 40 millones de €, que en términos de tiempo equivale a unas 41 horas de formación por empleado al año. Estas cifras han sido posibles gracias al uso intensivo de la tecnología. De hecho, el 60% de la formación del Grupo ya se

realiza on-line. En tal sentido, e-campus, la plataforma de aprendizaje on-line del Grupo, se ha convertido en una excelente herramienta para atender las necesidades formativas de las áreas y de las personas que forman el equipo BBVA.

E-campus es una herramienta global y multi-idioma, que incorpora un abanico de soluciones formativas flexibles y personalizables, enmarcadas en un modelo cuya responsabilidad recae, en última instancia, sobre los propios profesionales, y que, mediante una adecuada combinación de canales y aprovechando toda la potencialidad que permite la tecnología, contribuye al aprendizaje y al crecimiento profesional.

Actualmente, e-campus dispone de un catálogo formativo con más de 600 cursos, distintos itinerarios formativos, e incorpora nuevas técnicas formativas como aulas virtuales, comunidades y foros, vídeos, encuestas y biblioteca digital.



## Ofrecemos oportunidades a quien más lo necesita

La transición profesional exige implicación, compromiso y experiencia para generar nuevas ilusiones y perspectivas.

En **ARS Outplacement** asesoramos a las personas que se encuentran en un momento de transición profesional en el diseño de su marca personal, en la definición de un objetivo coherente e ilusionante y en la gestión productiva de su networking personal.

Favorecemos las iniciativas, creando y detectando oportunidades y potenciando la confianza, para que puedan acceder con agilidad y éxito a una nueva etapa profesional más creativa, enriquecedora y emocionante.

**razón y pasión por las personas**

**GRUPO**  
**persona**

www.grupopersona.es



Velázquez 126, 2º • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
www.persona.com.es



Aragó 555 • 08026 Barcelona  
Telf. (+34) 93-245 3419  
www.attitud.com



Velázquez 126, 2ºD • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
www.arsoutplacement.com

Todo ello en un entorno de navegación amigable e intuitivo.

Por otra parte, cabe señalar que en 2011 hemos puesto nuestra experiencia formativa al servicio de la sociedad, abriendo una nueva línea de actividad consistente en la comercialización de una atractiva gama de programas presenciales para profesionales ajenos al Grupo, impartidas junto con socios de primer nivel mundial, en áreas en las que somos considerados un referente en el mercado. Esta iniciativa complementa la oferta de programas formativos comercializados por el Grupo y que se componía, hasta la fecha, por un catálogo de 120 cursos on-line.

Todo el elenco de acciones formativas puestas a disposición del profesional para su crecimiento profesional se complementan, además, con otro tipo de prácticas que comienzan a implantarse paulatinamente en el Grupo tales como coaching y mentoring.

Garantizar la empleabilidad es condición necesaria pero no suficiente para que la persona pueda dar lo mejor de sí misma; es preciso plantear nuevos retos o desafíos y, especialmente, poner a su alcance los medios necesarios para que pueda progresar profesionalmente. Por ello, dentro de este esquema enfocado al desarrollo, el Grupo ha puesto en marcha una política de Movilidad. Esta iniciativa establece, entre otros, que la cobertura de los puestos disponibles en BBVA, independientemente de su nivel, naturaleza o área en la que se originen, se debe llevar a cabo, siempre que sea posible, utilizando apúntate, la herramienta de job posting del Grupo, favoreciendo así la movilidad tanto a nivel nacional como internacional (intragrupo).

Desde la puesta en marcha de apúntate en 2010, más de 13.015 profesionales han tomado parte en alguno de los procesos internos de selección realizados en el Grupo, reorientando su trayectoria en función de sus propios intereses y avanzando en su desarrollo.

***La visión que compartimos se hace realidad gracias al esfuerzo diario de todos los que componemos el Grupo y cobra su sentido a través de los principios que demostramos y de los comportamientos que exhibimos en el día a día; en definitiva, a través de un estilo de ser y de hacer propio: "Nuestro Estilo de Dirección".***

---

### **No hay líder sin equipo, ni equipo sin líder**

---

Toda empresa esta formada por personas y su resultado final depende, en gran medida, de la suma de las aportaciones individuales. Pero para que el esfuerzo de cada una de ellas se transforme en resultados excepcionales, todos aquellos con personas a su cargo tienen como responsabilidad generar las condiciones oportunas para promover equipos de alto desempeño, equipos en los que cada profesional pueda aflorar y aportar toda su valía. Por tanto, se podría afirmar que quienes deben formar y desarrollar a sus equipos son sus propios líderes, ejerciendo como "directores de recursos humanos" en el día a día del negocio.

La visión que compartimos -BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas - se hace realidad gracias al esfuerzo diario de todos los que componemos el Grupo y cobra su sentido a través de los principios que demostramos y de los comportamientos que exhibimos en el día a día; en definitiva, a través de un estilo de ser y de hacer propio: "Nuestro Estilo de Dirección".

Cuando hablamos de estilo de dirección en BBVA hacemos referencia a la adaptación de nuestra cultura, de nuestra forma de comportarnos y relacionarnos, a las competencias clave que tenemos que desarrollar para fortalecer la capacidad de contribuir al éxito de los demás, a las ne-

cesidades estratégicas para poder alcanzar mejores resultados y ser una organización excelente a través de las personas.

Por todo ello, trabajar en la formación de nuestro Equipo Directivo es fundamental, al ser éste ejemplo y referencia interna para la gente a su cargo, y por caracterizar los comportamientos que nos identifican y diferencian de nuestros competidores.

Esta forma de actuar nos ha llevado a que, por tercera vez consecutiva, la revista Fortune nos considere como una de las mejores empresas a nivel mundial en el desarrollo de las capacidades de liderazgo de sus equipos; en concreto, nos sitúa como la mejor compañía europea y la duodécima en el ranking mundial de una muestra de más 500 compañías, por delante de firmas tan reputadas y conocidas como Unilever, Siemens, 3M o McKinsey, por citar algunas.

El estudio, desarrollado en colaboración con Aon Hewitt y The RBL Group, identifica la sólida relación existente entre la estrategia de negocio y la estrategia de liderazgo de BBVA, gracias a un modelo de gestión de personas que garantiza contar con el talento preciso en cada momento y que apuesta por la igualdad de oportunidades en la promoción de los profesionales que componen nuestro equipo.

# El día después

Por Juan Abellán

**E**n medio de una gran tormenta es difícil pensar. Navegando tienes que mantener la calma y mirar por encima de la tormenta, pero el viento sopla tan fuerte que no puedes oír nada, la lluvia azota hasta hacer daño y apenas deja ver... pero el fenómeno pasa... aunque se lleva por delante todo lo que no has amarrado con previsión. Después, solo silencio, calma. Y yo, ¿qué puedo hacer? Aunque seguimos en medio de "la coza", como llaman en Jerez a la crisis para no contagiarse del mal fario que conlleva, deberíamos empezar a pensar en el día después.

La economía del crecimiento moderna parte de la tesis doctoral de Paul Romer, que explicó el papel fundamental de las ideas en el crecimiento económico. Las ideas son las que permiten romper los límites inevitables del mundo material, porque siempre pueden multiplicarse y copiarse sin fin. Mientras que para dar pan a 6.000 millones de personas hacen falta 6.000 millones de barras de pan, una única nueva idea, como la electricidad o Google, mejora la vida de todos los habitantes del planeta. Por tanto, el crecimiento económico viene de la multiplicación de ideas y el origen de éstas se esconde tras la Formación. Y yo, ¿qué puedo hacer?

De esto, y otras muchas cosas, hablamos y compartimos ideas, mesa, mantel y cifras, en el magnífico Campus BBVA, durante la jornada del Gref, porque el sistema financiero, que es como la sangre que corre por las venas y permite la vida de la economía, se ha quedado hecho unos zorros. En esta carrera por la supervivencia se ha reducido el número de bancos y cajas, han desaparecido sucursales, se han quedado compañeros en la cuneta y todavía queda mucho por



hacer. Animados por el glamour de la burbuja inmobiliaria, este desparrame hipotecario a hecho que el endeudamiento pasara de los 59.000 millones de 1990 a 250.000 millones diez años después y 1.059.000 una década más tarde, ¡un billón! ¡casi el importe de nuestro PIB! Y yo, ¿qué puedo hacer?

De entrada, navegar y no perder la calma. El 61% de la deuda inmobiliaria, unos 673.325 millones, está en manos de familias y arroja una morosidad de sólo el 2,6%, un nivel insignificante si tenemos en cuenta el paro que sufren las familias responsables de hacer frente a los pagos y por tanto, controlado. El problema surge con el restante 40%, los 427.307 millones de euros prestados a promotores y constructores. De esta cantidad, una parte está también -bajo el amparo de grandes constructoras, bancos y con apoyo financiero- controlada y la otra parte se estima "tóxica" entre 175.000 y 225.000 millones de euros.

En segundo lugar tenemos que reconvertir ese modelo de hacer banca que durante quince años se ha limitado a "despachar" hipotecas. Tenemos que crear procesos, acelerar el cambio, motivar e ilusionar a una red trabajadora, profesional y que ha demostrado una enorme agilidad. Las compañías de seguros, con un modelo diferenciado, nos llevan una ligera ventaja.

Nuestros modelos deberán optar por una mayor sistematización comercial de la banca de particulares, con un marketing que tiene que regenerarse y evolucionar (ya no más ipad y televisiones). El nuevo escenario demanda una mayor y más intensa especialización en banca personal, privada, pymes y empresas. Hagamos banca de producto o de clientes, las dos son necesarias, pero con quien y donde corresponda y crear una "nueva oficina" que replantee el actual sistema comercial con más de cuarenta mil micro oficinas.

En esta nueva etapa de austeridad queda margen para el optimismo. Podemos conseguirlo porque lo hemos hecho otras veces, no se nos puede olvidar la crisis bancaria de los ochenta que se saldó con la quiebra de 51 bancos y la desaparición del statu quo de los siete grandes y una banca casi intervenida, pero que dio paso a una banca sólida bajo la estricta vigilancia de Luis Ángel Rojo y la iniciativa de Emilio Botín. Es por tanto, una labor de liderazgo, que necesita mucha formación y un montón de ilusionantes nuevos proyectos, capaces de sacar a los comerciales del "qué pasará" para centrarse en sus clientes y objetivos. Ya lo dijo JFK en los sesenta: "no te preguntes qué puede hacer tu país por ti, pregúntate qué puedes hacer tú por tu país". Aunque hay quien dice que aquel discurso le costó la vida.

# El reto de la escritura empresarial

**Por Felipe Portocarrero**  
**Socio Fundador de**  
**Redactoresprofesionales.es**

La nueva sociedad empresarial del siglo XXI, caracterizada por los avances tecnológicos e Internet, demanda una comunicación más efectiva y precisa. Las empresas asumen hoy, más que nunca, la conexión directa entre la eficacia en la comunicación y las metas que se fijan.

Además, la cantidad de información que tenemos a nuestro alcance exige un tratamiento y unos procedimientos que faciliten la redacción de escritos comprensibles, concisos estructurados y fáciles de actualizar. La aplicación de las técnicas elementales de redacción empresarial que presentamos no solo favorece la claridad y sencillez en los textos, sino que también ayuda a presentar documentos fácilmente legibles, haciéndolos más visuales y persuasivos.

Convenzámonos de una vez por todas: escribir bien es una **habilidad esencial** en el ámbito profesional. Externamente, es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa y para la proyección de una imagen adecuada; internamente, los escritos claros y concisos aumentan la productividad y la satisfacción de las personas. En definitiva, ahorra tiempo a todos.

La clave de la rentabilidad de una empresa o de un país es su capacidad para acumular capital humano, es decir, personas que estén mejor formadas y educadas, que tengan mejor capacidad de pensar, producir ideas y acumular conocimientos; que se comuniquen mejor con otras personas. Todo ello, lo permite e impulsa el lenguaje oral y escrito.



*Felipe Portocarrero y Natalia Gironella durante su exposición.*

Por eso, en el ámbito profesional se concede cada vez mayor importancia al dominio de la escritura. Una persona que se expresa con propiedad, estructura su discurso y sintetiza sus ideas demuestra unas habilidades extralingüísticas muy valoradas en el mundo empresarial. En la actualidad, está demostrado que existe una relación directa entre correcta escritura y éxito profesional.

Aun así, la escritura en las empresas tiene mucho que mejorar. A menudo llegan a nuestras manos textos en los que hay un evidente desconocimiento de las normas elementales de la redacción empresarial. Por lo general, no se planifican los escritos ni se reflexiona previamente acerca del perfil y las necesidades de los lectores.

A veces, quien escribe parece tratar de demostrar lo mucho que sabe, en lugar de tener en cuenta quién le va a leer, por qué va a hacerlo, qué uso va a hacer de la información y cuál es la respuesta que desea obtener de los lectores. En realidad, no es difícil redactar bien en el ámbito empresarial si se aplica una serie de pautas, lógicas y de sentido común. Sin embargo, este nuevo mundo del

conocimiento y la comunicación tiene también sus retos. Por un lado, la existencia en las redes de numerosas lenguas va a necesitar que surjan algunas "lenguas francas" globales. El inglés lleva una considerable ventaja para conseguirlo, pero el español es su mayor competidor.

Por otro lado, crece la utilización de una fraseología estándar, bastante vacía de contenido, que empobrece cada vez más el lenguaje. Y, por último, existe cada vez un mayor interés por el ahorro de espacio y de tiempo en los mensajes electrónicos, a través de Internet o de los teléfonos móviles, en los que desaparecen los artículos, se utilizan acrónimos, se abrevian todas las palabras o se sustituyen por iconos. Es el llamado lenguaje escrito SMS, cuyo empobrecimiento llega a límites insospechados.

Una de las paradojas de esta nueva sociedad del conocimiento y de la comunicación es que todo vale, y todo lo bueno y malo es producido y reproducido por sus redes. Así, aunque se lee cada vez más, se habla y se redacta cada vez peor, ya que no se sabe o no se puede discriminar lo suficiente. **En el corazón.**

# La comunicación genera confianza

Por **Francisco García Cabello**  
Socio - Director AZC GLOBAL

**H**ace unos días tenía la oportunidad de dirigirme a un numeroso grupo de responsables de formación de compañías de seguros, cajas y entidades financieras destacadas de nuestro país.

Invitados por mi buen amigo Francisco Segrelles Presidente de GREFF y en el marco el Campus BBVA de Madrid parte del equipo de la Asociación de Informadores de Gestión y en compañía de Ignacio de la Vega Director de Formación Corporativa del BBVA hablamos de algunos consejos prácticos para comunicarse

con los empleados, colegas, directivos y superiores.

Mis compañeros de mesa, miembros de la Junta Directiva AIG y colegas José Antonio Carazo, Director de la Revista Capital Humano y Maite Sáenz, Directora del Observatorio de RRHH trazaron sabios consejos a los responsables de formación de las distintas entidades.

Quiero repasar por mi parte, el decálogo que transmití a tan distinguido foro para comunicar mejor en un entorno de confianza.



**Francisco García Cabello es miembro del Top Ten Business Expert y experto en comunicación.**

*Todos los lunes en **Líderes de Gestiona Radio** pone en antena "El Foro de los Recursos Humanos", de 18'30 a 19'30 horas, único espacio en la radio e internet dedicado a la función en los últimos diez años.*

## 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
- 20 años con las principales entidades financieras españolas

08 062723 03 829 PR0F3SS40N468 03 138 51N4NC38  
65 534563 42 538 PR043320J1P23 03 138 51N4NC38  
3L 34N3R3 D3 103 PR0F3SS10N4L8 03 138 51N4NC38  
3L C3NTR3 D3 181 PR0F3SS10N4L8 D3 L38 F1N4NC38  
EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS



Instituto de Estudios Financieros  
Gran Vía, 670, 2ª planta  
08010 Barcelona  
Tel. 93 412 44 31  
[www.iefweb.org/es](http://www.iefweb.org/es)  
[infoief@iefweb.org](mailto:infoief@iefweb.org)

1. Ponernos en primer lugar en situación de comunicar. Debemos tener ganas de comunicar siendo empáticos.
2. Somos conscientes que somos emisores cuando comunicamos... pero también receptores. Debemos estar en sintonía en la comunicación y atender a nuestro entorno.
3. Debemos dominar el mensaje y tener un lenguaje común, es decir, un código común.
4. Es imprescindible dominar las herramientas de la comunicación y practicar y practicar...
5. Cuando tengamos que comunicar debemos ordenar las ideas y tener una secuencia en el lanzamientos de las ideas. Nuestro receptor lo agradecerá.
6. Transmitir supone preparación, entrenamiento y práctica. Son elementos que no pueden faltar en la "técnica" de comunicar.
7. Cuando comunicamos debemos asegurarnos que nuestro mensaje ha sido recibido. Ello implica que debemos ser conscientes del ejercicio de claridad y concisión que debemos hacer.
8. Y uno de los elementos claves es tener radar psíquico, lo que es lo mismo, estar alerta, reaccionar y tener capacidad para actuar rápidamente.
9. Y la penúltima es vital. Antes de dudar en el escenario de la comunicación lo debemos hacer antes. Cuidado con esto!
10. Y por último pensando en los equipo es buscar en la comunicación sinergias y la suma de todos.

Un decálogo para los hombres y mujeres de formación, comunicación y recursos humanos que además de buscar cada día más los acercamientos entre departamentos deben potenciar las habilidades, los comportamientos y hábitos de todos los empleados y de la propia marca.



## Los empleados, como inversores de conocimiento

Por **José Antonio Carazo**  
*Director de Capital Humano*

Las políticas de recursos humanos tienden a descentralizar la gestión para acercarla más a las personas. Así los mandos intermedios, verdaderas posiciones críticas de cualquier organización, tienen que realizar tareas de gestión directa de sus equipos. Pero, los mandos intermedios suelen ser personas altamente cualificadas que han ascendido por méritos profesionales y que no siempre están preparadas para asumir esas nuevas responsabilidades de gestión y dirección de las personas a su cargo.

Este problema puede soslayarse con un cambio conceptual a la hora de pensar en las personas. No debemos verlas como empleados que se limitan a hacer su trabajo sino como inversores de conocimiento. Los empleados son personas que ponen sus conocimientos al servicio de las organizaciones en las que prestan servicio y que buscan una rentabilidad. Cualquier inversor busca la rentabilidad de sus inversiones. Un inversor de conocimiento quiere obtener más conocimiento, rentabilizar su inversión. Si no, buscará otro lugar donde conseguirlo.

Para lograr que las personas aprendan y crezcan personal y profesionalmente, los mandos intermedios del sector financiero deben hacer lo que saben.

**¿Qué hace una entidad financiera?** Varias cosas:

1. **Captar pasivo** (captar talento interno o externo).
2. **Gestionar activos** (gestionar el conocimiento de las personas, sus actitudes, percepciones y expectativas).
3. **Asumir riesgos** (invertir tiempo y recursos en formar a las personas y asumir el riesgo de que se marchen, pero más arriesgado es no formarlas y que se queden).
4. **Diseñar productos atractivos** (cursos, acciones formativas, repositorios de conocimiento).
5. **Dar crédito** (formar es confiar en las personas).
6. **Diseñar una oferta global** (crear una oferta de valor a la medida de cada persona).
7. **Gestión personal** (actuar como un gestor personal, asesorar).
8. **Invertir** (formar hoy es poner los cimientos del futuro).
9. **Comercializar** (las entidades financieras un 100% comerciales, tienen que "vender" sus productos a sus clientes internos, convencerles que la formación es una actividad de beneficio mutuo).
10. **Transmitir confianza** (hoy la crisis internacional es, en parte, de confianza y la cualificación de los profesionales es una garantía para los clientes).

Si los mandos intermedios del sector financiero extrapolan lo que saben hacer bien (ofrecer buenos productos, asesoramiento y rentabilidad) a la gestión de personas seguro que lograrán llevar a cabo con éxito una de las tareas más importantes de cualquier empresa: gestionar y desarrollar a las personas. Tener a las mejores personas, a las mejor formadas, es la mejor garantía para los clientes y la mejor forma de transmitir confianza a los mercados.



**IEB. CENTRO LÍDER EN FORMACIÓN FINANCIERA**

- ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
- PROGRAMAS MASTER
- PROGRAMAS DIRECTIVOS
- PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN
- CURSOS DE VERANO
- CURSOS MONOGRÁFICOS Y JORNADAS
- ACREDITACIONES PROFESIONALES
- FORMACIÓN A MEDIDA



Alfonso XI nº6 · 28014 Madrid · Tel. +34 91 524 06 15 · Fax +34 902 190 200 · programas@ieb.es · www.ieb.es



# ¿De verdad que todavía es necesario “vender” la formación?

Por **María Teresa Sáenz**

*Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*

**Para aportar valor tendremos que actualizar nuestro conocimiento en un continuo de formación que ha de ser, sobre todo, por convencimiento propio.**

La Reunión General que el Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras ha celebrado el pasado mes de noviembre en el Campus BBVA nos ha permitido a un grupo de habituales observadores de este tipo de convocatorias vivir, en primera persona, el espíritu Gref. José Antonio Carazo, director de Capital Humano; Francisco García Cabello, director del programa de Radio Foro de Recursos Humanos, y yo misma, acompañados por Ignacio de la Vega, Director de Formación Corporativa en BBVA, fuimos invitados por Paco Segrelles a participar en la mesa redonda “La comunicación interna y el marketing de la formación”, en la que compartimos nuestra experiencia como comunicadores y periodistas.

Sin un reparto previo de papeles entre nosotros, coincidimos todos en la aportación de visiones complementarias e integradoras basadas en nuestro quehacer profesional y en el entorno en el que la desarrollamos. Desde la inmediatez de la comunicación radiofónica, hasta el largo recorrido de la información impresa, nuestras intervenciones derivaron en un

tracto común que hoy, con la perspectiva de las semanas transcurridas, se me antoja interesante de recoger.

La confianza está en la base de la comunicación. De hecho, podríamos decir que su principal sinónimo es la confianza y que sin ésta aquella no existe. Por eso, la relación que establezcamos ya sea con empleados, colegas o superiores ha de tener esta referencia como punto de partida. Ahora bien, en un momento como el actual, la mayoría de nuestras organizaciones, pero especialmente las financieras, están sobreexpuestas tanto externamente, a una opinión pública muy crítica, como internamente, a unas plantillas demasiado tensionadas. Han caído muchos mitos, y muchos discursos grandilocuentes han pasado a ser un tímido susurro, cuando no un silencio incómodo que ha dejado tras de sí desilusión, apatía y desengaño a partes iguales. En el ámbito corporativo mantener este silencio es un suicidio “estratégico”, y en las distancias cortas, en el tú a tú del día a día, una invitación al “ausentismo”.

Tres temas concentraron las intervenciones: consejos prácticos a la hora de comunicarse con los empleados, colegas directivos y superiores; cómo “vender la formación” a todos ellos, y errores y aciertos en la comunicación. Respecto al primero de ellos, todos los participantes coincidimos en las principales cualidades a cultivar para conseguir conectar con los interlocutores: Honestidad (no

guardamos “ases en la manga” maliciosos), coherencia (pensamos lo que decimos y lo que decimos lo hacemos), claridad (sabemos qué queremos decir y para qué), empatía (nos ponemos en el lugar del otro) y respeto (comunicamos siempre de igual a igual, no en un sentido jerárquico sino humano).

En cuanto al segundo, se quiso llamar la atención sobre tres aspectos concretos:

- Por un lado, la formación tiene el valor de poner en blanco sobre negro la apuesta de inversión de una organización en sus profesionales y de demostrar que su discurso sobre el talento y el desarrollo es una estrategia con presupuesto. “Cómo hagamos la formación comunica, y mucho, en este sentido”.
- Por otro, ¿es necesario tener que “vender” la formación en un entorno de cambio permanente, en el que cada profesional va a valer por lo que sea capaz de contribuir? Para aportar valor tendremos que actualizar nuestro conocimiento en un continuo de formación que ha de ser, sobre todo, por convencimiento propio. Y, eso, sí, hablamos de un conocimiento que la organización necesita siempre al día y que, por tanto, debería favorecer. ¿De verdad deberíamos seguir pidiendo que se compre la formación, tanto a la organización como a los empleados?



■ Y en tercer lugar, la comunicación ha de responder a una estrategia corporativa integrada con la estrategia de negocio y lo suficientemente participativa como para que ésta se entienda, se comparta y se convierta en resultados. En este sentido, la comunicación de corta distancia, entre el mando intermedio y sus equipos, marca la diferencia, de ahí que se deba, primero, reconstruir la confianza entre estos perfiles y la organización, para, en paralelo, potenciar sus habilidades como gestores de equipos.

Y para terminar con el tercer bloque, los cuatro participantes recordamos a coro los errores tradicionales a evitar: no conocer el nivel del interlocutor, ignorar el juego de egos en la comunicación, no arriesgarse en las propuestas (especialmente ante la alta dirección), monopolizar una conversación, obviar la creación de un espacio de confort en el interlocutor, etc. Siempre me gusta decir que los periodistas sabemos un poco de todo y muy poco de algo en profundidad, pero a lo que sí que estamos acostumbrados es a escuchar. Y este sea, quizá, el mejor consejo que se pueda dar para que cuando comuniquemos lo hagamos con credibilidad.

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



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

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

Porque la formación es una inversión con retorno.

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

**Adecco** Training

902 30 20 30  
**adecco.es**

# Personas fantásticas, hábitos fantásticos

Por Victor Küppers

**L**as personas fantásticas tienen formas de ser fantásticas, y viceversa. No nos aprecian por lo mucho que sepamos o por la experiencia que tengamos, nos aprecian por nuestra manera de ser. No seremos personas grandísimas, padres fantásticos o amigos extraordinarios porque sepamos muchas cosas o tengamos grandes habilidades, lo seremos, sobre todo, por nuestra manera de ser.

En la vida nos va según nuestra manera de ser porque nuestra vida está configurada por las relaciones que mantenemos con los demás, y éstas relaciones dependen, fundamentalmente, de nuestra manera de ser. ¿Y qué forma de ser tienen las personas fantásticas para que sean tan extraordinarias? Desde luego, nuestra forma de ser tiene un componente genético importante, el temperamento, sobre el cual no podemos actuar. Nos influye, es verdad, nos condiciona, pero no nos define.

Porque afortunadamente, a nuestro temperamento le sumamos nuestros hábitos, nuestro comportamiento, nuestros principios, nuestras actitudes, y esos sí que nos definen mejor como personas, ellos son los que finalmente configuran nuestra manera de ser. Las personas fantásticas tienen una forma de ser íntegra, honesta, ayudan a los demás, son alegres y entusiastas, generosas, trabajadoras. Son optimistas, amables, agradecidas, tolerantes, dialogantes, humildes. Y todos estos comportamientos los podemos desarrollar todos independientemente de nuestros genes. Nosotros somos nuestros hábitos porque los hábitos configuran nuestra manera de ser.

Nuestros hábitos nos ayudan a desarrollar comportamientos positivos que pueden también mejorar nuestras posibles "deficiencias" genéticas. Podemos tener un temperamento impaciente, egoísta o pesimista, pero podemos desarrollar hábitos que nos conviertan en personas más pacientes, más alegres, más optimistas, más entusiastas, más generosas. Una forma de ser fantástica se logra mediante el desarrollo de hábitos fantásticos, los hábitos fantásticos son los que diferencian a las grandes personas de las mediocres. Por lo tanto, el reto está en definir qué hábitos queremos incorporar a nuestra manera de ser y esforzarnos para que formen parte de nuestro comportamiento habitual.

William James lo definió de manera magistral: "siembra una acción y cosecharás un hábito; siembra un hábito y cosecharás un carácter; siembra un carácter y cosecharás un destino". Si queremos ser mejores personas, si queremos tener mejores resultados en nuestras vidas, tenemos que trabajar sobre nuestros hábitos. Aristóteles ya explicaba la importancia de la Ley de Causa y Efecto, "para cada efecto hay una causa determinada, si quieres cambiar el efecto, actúa sobre la causa". Pues bien, los resultados de nuestras vidas son el efecto y nuestra manera de ser, nuestros hábitos, son la causa. Jesucristo ya menciono con anterioridad la Ley de la Siembra, "siembras y cosechas".

Si quieres cosechar una vida fantástica, tienes que sembrar con una forma de ser fantástica! ¿Cómo se desarrollan hábitos positivos? Primero queriendo desarrollarlos y después esforzándonos

para que se conviertan en hábitos. ¿Y por dónde empezamos? La cadena es sencilla: un valor provoca un pensamiento, un pensamiento genera una actitud, una actitud una acción, una acción repetida configura un hábito, un hábito forma nuestro carácter, nuestra manera de ser, y finalmente, nuestra manera de ser es lo que configura nuestro destino. Así pues, el origen está en nuestros valores fundamentales, allí es donde está la causa última que configura los efectos de nuestras vidas.

Si no nos gustan los resultados que tenemos en nuestras vidas, deberíamos analizar nuestras acciones, que configuran nuestros hábitos; si no nos gustan nuestras acciones, deberíamos analizar nuestros valores. De esta manera podremos empezar a mejorar nuestra manera de ser. Nosotros controlamos nuestros pensamientos, podemos decidir en qué pensamos en cada momento, esa capacidad es la que define a las personas grandes y las diferencia de las mediocres. Como explica Stephen Covey o Alex Rovira, entre un estímulo y nuestra respuesta hay un espacio. En ese espacio radica nuestra libertad y el poder de escoger la respuesta. En la respuesta está nuestro crecimiento y nuestra felicidad. Frente al disgusto, al contratiempo, al dolor, al revés, la injusticia, la desesperación o la pérdida, tenemos el bálsamo de la alegría, la paciencia, la gratitud, la generosidad, el optimismo, el coraje y otras tantas actitudes que nosotros podemos elegir deliberadamente al hacernos responsables de nuestros pensamientos para continuar la vida con entusiasmo. Nosotros no controlamos las circunstancias, pero si nuestra respuesta a ellas.



Controlando nuestros pensamientos y su coherencia con nuestros valores, controlamos nuestra actitud, nuestras acciones y nuestros hábitos. Estos determinan, como hemos explicado anteriormente, los resultados de nuestras vidas, los efectos, los cuales no controlamos. Muchas personas se frustran al intentar controlar los efectos en sus vidas cuando lo que deberían hacer es actuar sobre las causas que los provocan. Nuestro mundo exterior es un reflejo de nuestro mundo interior.

Por eso debemos centrarnos en el desarrollo de hábitos positivos basados en valores y principios en los que creamos. Y como los hábitos dependen de lo que pensamos, si cambiamos nuestra forma de pensar y podemos cambiar nuestras vidas. Los hábitos positivos se llaman virtudes; los negativos, vicios. Primero decide incorporar virtudes fantásticas a tu manera de ser y te convertirás en una persona fantástica! Después, la forma de desarrollar el hábito es fácil: "haz como si ... hasta q lo seas". Este es el truco para desarrollar hábitos. Actúa como si ya tuvieras incorporado ese hábito en tu manera de ser hasta que al final lo seas.

Actúa como si fueras una persona alegre, amable, humilde, generosa. entusiasta, practica cada día, en cada momento, hasta que al final, sin darte cuenta, esa será tu manera de ser. Y será entonces, y sólo entonces, cuando sentirás esa alegría interior que provoca la verdadera felicidad. Al principio creamos nuestros hábitos y luego son estos hábitos los que nos crean a nosotros.

# REUNIÓN GENERAL

## 10 y 11 de Noviembre de 2011

### PALABRAS DE CLAUSURA

Hemos visto que podemos mejorar comportamientos comerciales, que podemos ganar la confianza de los clientes. Es inadmisibles que siga el porcentaje del 67% que dicen haber sido engañados, así como que se consideren a los asesores de las oficinas como profesionales no dignos de la confianza de los clientes por un 89%. Hemos de hacer realidad aquello de que nuestra entidad está orientada al cliente, y más cuando lo pregonamos en nuestros escritos y en nuestra publicidad porque un 72% no se lo cree. ¿Y cómo hacerlo?. Paco Muro nos lo dice:

- tratando de ayudar y no de "colocar" un producto.
- dando la cara cuando surgen problemas
- haciendo seguimiento de los asuntos
- actuando como asesor y no como simple despachador
- transmitiendo profesionalidad y confianza
- cumpliendo los compromisos
- escuchando
- teniendo iniciativa para ofrecer nuevos productos
- tratando a las mujeres como a los hombres

Hemos tenido oportunidad de conocer cómo comunicarnos después de haber recordado las principales técnicas y los mecanismos del funcionamiento del cerebro en orden a la comunicación.

Juan nos ha descrito la situación actual y las repercusiones en lo comercial y en la Formación.

Hemos escuchado a profesionales que nos han orientado en cómo mejorar nuestra comunicación.

Victor Küppers nos ha levantado el ánimo y nos ha motivado en nuestra tarea.

Después de todo esto, yo haría énfasis en la **CONFIANZA**, en cómo hemos de ganarnos la confianza de la gente para captarlos como clientes y fidelizarlos. Y distinguiría:

- en lo colectivo, y en la medida de nuestras posibilidades defender y difundir la "**TRANSPARENCIA**". El asunto de la deuda inmobiliaria y su valoración es un ejemplo.
- en lo individual, la **COHERENCIA**. Que el lenguaje verbal y no verbal vayan en la misma dirección. Que lo que decimos sea un reflejo de lo que hacemos.

Y una vez, intentado, al menos, todo esto, acordarnos del slogan del BBVA ¡¡**ADELANTE!** con ilusión y entusiasmo.

## COLABORACIONES ESPECIALES

# Soluciones para el Sector Asegurador 2012, un año de retos

Por Luis Pató Pliego

Gerente del Sector Banca y Seguros de OVERLAP



La penetración de seguros en España ha crecido constantemente en los últimos años, sin embargo todavía no alcanza los niveles de las principales economías europeas. Pendientes de la publicación de los resultados en este año que acaba de terminar, en el ejercicio 2010 se produjo un decrecimiento en volumen de primas global del -3,6, manteniéndose la tendencia en "no vida" durante 2011.

Pese al descenso de los ingresos, los resultados del sector fueron favorables, debido a una notable reducción del gasto. La rentabilidad en relación al ejercicio anterior aumentó pasando el ROE del 14,8% al 15,7%, mostrando además un elevado superávit del nivel de solvencia, superior al mínimo exigido por el supervisor.

El sector está activo, de hecho, se están produciendo un elevado número de movimientos societarios. Paralelamente, se observa un alto grado de potenciación del negocio en el mercado de Bancaseguros.

### Tendencias del sector

Las grandes compañías aseguradoras reconocen como objetivo estratégico de los próximos tres años mejorar sus estrategias de distribución multicanal.

Se adaptarán sus estrategias de marketing a segmentos de clientes específicos. Personalizarán intensivamente sus productos, promociones, canales, servicios y políticas de precios. Cabe destacar que tan sólo el 14% de las aseguradoras adaptan actualmente sus operaciones según segmentos de clientes.

Se empieza a percibir la importancia de transformar el proceso de venta, donde los seguros y servicios han de ser comprados por un cliente, y no sólo vendidos por un experto comercial. Para hacerlo, se debe mejorar la comprensión de la oferta por parte de los clientes, y lograr un nivel de segmentación suficiente para basar su modelo de negocio en soluciones y no en productos. El objetivo es crear una experiencia de cliente única en todos los canales.

Otro foco de actuación es el fortalecimiento de relaciones con los canales de intermediación no afectos, así como el desarrollo de herramientas especializadas y de apoyo a las ventas como el enfoque principal.

### Foco en la mejora del rendimiento

Por todo ello, se identifica la inversión en consultoría y formación como una prioridad clave para optimizar el rendimiento de su fuerza de ventas, así como la identificación y el desarrollo de nuevas herramientas especializadas y de apoyo a las ventas.

El "Performance Improvement" es un nuevo enfoque global que permite incrementar la competitividad y productividad de las organizaciones, con soluciones que potencien el desarrollo de las personas. A través de este prisma, se debe poner en marcha iniciativas que incidan sobre la mejora del nivel de desempeño de personas y equipos comerciales.

El proceso de medición continua y de análisis de indicadores del desempeño (KPIs), nos permitirá mejorar los procesos de acuerdo a las necesidades del negocio y la visión de la organización.

En definitiva, 2012 se presenta como un año de desafíos en el sector, en el que las aseguradoras y sus equipos van a tener que dar o mejor de sí mismos. El acierto en el enfoque y definición de las soluciones a implantar redundará en la mejora en los ratios de negocio. Así lo deseamos.

### Los clientes

Se ha detectado un cambio en los drivers de compra por orden de impacto: Producto 28% Precio 27% Marca 16% Asesoramiento 16% Servicio 13%. Además, se observan determinados comportamientos:

- El cliente es más sensible al precio.
- El uso de las tecnologías e internet se ha incrementado notablemente.
- El consumidor tiene mayor conocimiento sobre los productos de seguros.
- El cliente se hace más independiente, disminuyendo la demanda de asesoramiento.
- Se demanda una mejora en la facilidad de compra e interacción.
- El comprador solicita una mayor transparencia en la relación con el agente, corredor y aseguradora.
- Ha disminuido la lealtad y confianza a los mismos, por lo que se es menos proclive a tener una relación personal en la contratación.



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

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

 **OVERLAP**

Madrid

Buenos Aires

Barcelona

São Paulo

México D.F.

Bogotá

Lima

## COLABORACIONES ESPECIALES

**Por Josep Soler Albertí**  
**Director General,**  
**Instituto de Estudios Financieros (IEF),**  
**Barcelona**



# Recuperar la confianza, tarea corporativa y sectorial prioritaria

**L**as entidades de crédito han sido protagonistas de primera línea de la ya larga crisis financiera y económica que nos ha tocado vivir. Tanto a nivel internacional, por su participación en el sobreendeudamiento que está en la base de todo, como a nivel nacional como contribuidores a la burbuja hipotecaria que todavía pesa como una losa en los balances bancarios y por ello en las restricciones crediticias.

La consecuencia de este papel relevante de la banca en la crisis (que no único, por supuesto) es inevitablemente una grave pérdida de credibilidad y confianza, y un distanciamiento de los clientes.

Se han elaborado recientemente multitud de encuestas y estudios con resultados contundentes y disponibles para quienes prefieren no enterrar la cabeza en la arena. La actividad bancaria y el profesional de banca están a la cola en apreciación social y la percepción de los clientes de su actitud profesional y la confianza en los servicios bancarios están por los suelos.

Ninguna actividad económica o social puede permanecer de esta forma demasiado tiempo. Hay por supuesto urgencias en la reestructuración de las entidades, de las cuentas de resultados, de los balances. Sin embargo, recuperar la confianza perdida es también prioritario y lo es para los bancarios, cuyas competencias y empleabilidad se reducen.

Por todo ello, el sector necesita recuperar cuanto antes el reconocimiento de que es una actividad vital en la economía. El papel de las áreas de recursos humanos será esencial en este proceso. Es en el factor humano, en las relaciones profesional-cliente, donde se materializan muchas de las sospechas y la culpabilización al sector. Las encuestas reflejan que, a la desconfianza generada por la propia crisis, se le une la derivada de errores en la colocación de productos, en la escasa personalización de la oferta y en un asesoramiento al cliente que adolece de excesivos conflictos de interés y de escasa transparencia.

La involucración de Recursos Humanos, y de Formación en particular, ha de ser proactiva y reside en la importancia que tiene mejorar el último escalón del negocio, el comercial. Será imprescindible mejorar la capacitación profesional del empleado bancario, en particular de quien da la cara frente a un cliente. Se deberá orientar crecientemente a competencias que se acercan más a la de un médico – diagnóstico y fijación del tratamiento- que a las de un enfermero –instrumental-, cuya función exclusiva sea realizar una cura o suministrar un específico.

Junto a esta mejora cualitativa de la capacitación del bancario, es imprescindible mejorar la de la demanda: la cultura financiera del ciudadano, de la clientela. También en estos aspectos de “educación financiera” es imprescindible la aportación de las áreas de RRHH. Solamente ellas dis-

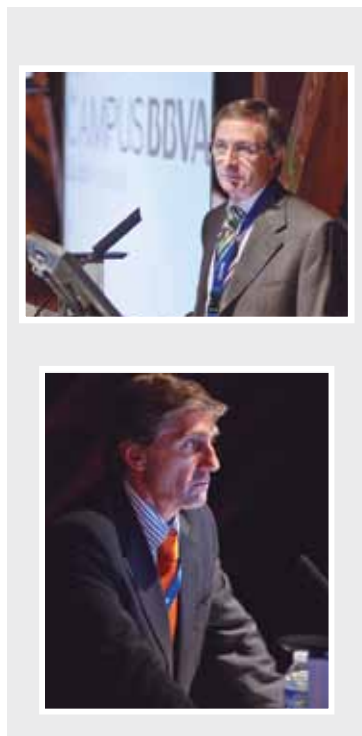
ponen del know-how y de la tecnología formativa para llegar a estos universos extensísimos, externos al banco pero muy vinculados a la gestión y desarrollo de competencias. Solo si logramos mejorar esta intersección oferta/demanda tendremos unos clientes recuperando altos niveles de satisfacción y unos profesionales bancarios que vuelvan a sentirse cómodos en el ejercicio de su profesión.

En paralelo a esta búsqueda de menores conflictos de interés, mayor transparencia, mejor capacitación profesional y una cultura financiera más extendida, se encuentran los esfuerzos para establecer y aplicar estándares profesionales y éticos en el sector bancario. Tiempo habrá, –espero-, para poder describir a los miembros de GREF los detalles pero adelanto que se está poniendo en marcha a nivel internacional una amplia iniciativa para consensuar estos estándares con el apoyo de diversas federaciones bancarias continentales. Y en el Reino Unido, los máximos ejecutivos de los principales bancos (entre ellos doña Ana P. Botín por Santander UK) han firmado un manifiesto en el mismo sentido.

Tanto por la influencia británica en la regulación y autorregulación europea, como por la fuerza que a nivel global está adquiriendo la iniciativa internacional, me aventuro a pronosticar que pronto va a ser un tema de alta prioridad en el sector, también en España. Estemos preparados.

## Asamblea de Asociados

Por **Mariano García Perucha**  
*Secretario General de la Asociación*



La Asamblea se celebró el día 10 de noviembre y transcurrió siguiendo el Orden de Día enviado previamente, tratándose los siguientes asuntos:

- 1.- Se procedió a la lectura de las cartas de los compañeros que debido a la reestructuración del Sistema Financiero se ven obligados a abandonar la Asociación. Sus cartas, a petición de los propios interesados, y como homenaje y en agradecimiento a sus aportaciones, son recogidas en otro espacio de la Revista.
- 2.- Emilio Prat, en nombre de la Junta Directiva, presentó a Francisco Martínez, Técnico Informático, que ha realizado la reforma de la página web de la que había sido autor. Tras una breve introducción por parte de Emilio, Francisco ("Kiko"), nos hizo una exposición detallada de la reforma. En un artículo aparte nos describe en qué ha consistido la reforma. Aprovechamos para agradecerle Kiko, tu excelente labor.
- 3.- Ángel Gayán nos expuso las líneas del Plan Estratégico y las etapas a cubrir en el futuro teniendo en cuenta el momento y las circunstancias por las que atraviesa el sector.
- 4.- Enrique Díaz Mauriño, de Bankinter, como nuevo Responsable de la Encuesta sobre Ratios de Formación, nos propuso algunas reformas que fueron aceptadas por unanimidad. Contará con la ayuda y asesoramiento de Manuel Haro y de su antecesor José Antonio Téllez.
- 5.- Finalmente Patricia Palomar, del Banco Gallego, como Tesorera, presentó el estado de cuentas que como es habitual está colgado en el área Privada de la web.

## Acto cultural

El objetivo de esta Reunión General era, entre otros, el celebrarla íntegramente dentro del Campus, por lo que los organizadores, sobre todo Raquel Calvo y Juan Abellán, a quienes agradecemos muy efusivamente su trabajo, se pusieron en marcha para conseguir las atracciones necesarias para que no se echara de menos salida alguna del recinto. Y lo consiguieron. Primero Luis Boyano, "el Mago", no sólo nos demostró en varios sketches sus excelentes habilidades con resultados increíbles, sino que nos completó el espectáculo con una enseñanza de contenido formativo digna de destacar y de agradecer. Además actuó desinteresadamente. Lo que desde aquí se lo agradecemos más todavía.

A continuación el grupo de teatro "Acto Seguido", nos representó algunas escenas relacionadas con la vida empresarial. También resultó atractivo y también actuaron desinteresadamente. Les agradecemos así mismo su generosidad.

Tras la tradicional cena del primer día, gentileza del BBVA, lo que agradecemos una vez más, el grupo musical "Combocín Forte" nos deleitó con un concierto que consiguieron lo que se proponían: fue un "Alivio sintomático contra el estrés". A través de 15 actuaciones nos proporcionaron unas inyecciones de jazz que nos hicieron olvidar las preocupaciones e inquietudes que las ponencias nos habían inculcado. He aquí

dos ejemplos: Uno, "Samba for Carmen" (Paquito D'Rivera) Extracto natural de la famosa planta Carmen Mcraensis, esta especie que sólo crece en la isla de Cuba, produce en nuestro cerebro una reacción química fruto de desenfreno y la pasión de tiempo pasados (denominada por los antiguos romanos "quitaes aimagen demica beza", Espartacus).

Y otro: "Whisper not". (Benny Golson). Este es un calmante general del sistema nervioso. Detiene espasmos repentinos, taquicardias, y susurros varios. No se deje engañar por su comienzo ya que contiene altas dosis de latinina, la cual puede dar lugar a un efecto engañoso.

# Vida Asociativa

## Evaluación de calidad de las Jornadas GREF celebradas en el Campus BBVA

Por Manuel Haro

Como en anteriores Jornadas GREF, hemos participado en la Evaluación de Calidad de las Jornadas celebradas en el Campus BBVA. Los datos completos están colgados en el Área Privada de nuestra nueva pág. web (creo que nuestro técnico y los compañeros que han participado han realizado un trabajo relevante y con numerosas aportaciones, por lo que no es solo un "maquillaje" sino una "vuelta de tuerca" significativa.

Creemos que es el momento de compartir algunas reflexiones al respecto de los resultados de la encuesta, entresacamos las siguientes "perlas":

■ El índice de participación en la Encuesta de Calidad ha sido de un 54%, con un incremento respecto a las Jornadas de Barcelona de un 9%. A primera vista pudiera parecer un incremento significativo, pero dado el nivel profesio-

sional de los asistentes falta por responder un 46%, es decir, es como si un 46% de los Inspectores de Hacienda no presentasen la declaración del IRPF, ya se sabe que hay un llamado absentismo técnico por reuniones, viajes, sistema de envío... pero tenemos un reto para las siguientes Jornadas.

■ Si desgranamos las evaluaciones:

En cuanto a la organización de las Jornadas: 8.8 sobre 10. La infraestructura: 9.6/10. La evaluación del programa: 8.7/10. Paco y Junta Directiva, hay un reto muy alto que superar para las próximas Jornadas de Junio 2012.

■ Si analizamos las puntuaciones de la Organización y Servicios GREF, vemos 2 puntos a destacar:

Nuestra antigua pág. web, es valorada - 0.5, con una puntuación de 7.2, esperemos que las mejoras introducidas en diciembre se vean reflejadas en la próxima evaluación.

Respecto a las publicaciones, desde junio se ha bajado -0.6, con un total actual de 7.7. Aquí sí debemos dar sugerencias a Paco Segrelles, tanto para la Revista como para el Boletín Semanal, ¡pero ya!, ahora que leemos esta reseña, seguro que se nos vienen ideas a la cabeza, enviémosle un correo con las ideas, que Paco las considerará.

■ Debemos agradecer las 62 análisis de porqué salieron tan bien las Jornadas y los 26 puntos de mejoras sugeridos, que tomamos nota para que no se repitan, aunque el tema de los tiempos, es una constante que se repite.

■ Por último y, no menos importante, la unanimidad de agradecimiento al BBVA, y especialmente a Raquel Calvo, que se desvivió para que todos estuviéramos "como en casa", y sin olvidar a nuestra "alma" del GREF: Paco, GRACIAS.



## Vida Asociativa

# Nuevo diseño y estructura de la Web GREF

Por Kiko Martínez  
Webmaster del GREF

Desde mediados del mes de diciembre pasado ya está disponible la nueva Web del GREF en la misma dirección de siempre [www.gref.org](http://www.gref.org).

Este rediseño integral de la Web del GREF se ha proyectado para alcanzar tres objetivos principales.

En primer lugar se ha pretendido mejorar la imagen de la asociación en Internet para generar una sensación de mayor modernidad y dinamismo a los visitantes de la Web. Para conseguir este primer objetivo se ha actualizado el diseño de la página de acuerdo a los estándares vigentes en tecnología Web.

El segundo objetivo ha sido la reestructuración en la forma de presentar los contenidos para conseguir facilitar la consulta de la inmensa biblioteca que se ha venido

creando durante más de diez años de actualización continua de contenidos. Para ello se ha trabajado en la simplificación y fusión de la estructura actual de secciones. Ahora las secciones se han agrupado en siete grupos principales según el tipo de contenido de las distintas secciones.

Por último, se ha aumentado la visibilidad de nuestros Socios Corporativos y nuestros patrocinadores con el objeto de mantener los apoyos de los socios actuales e intentar que nuevos socios se animen a insertar su información en nuestra Web y, de este modo, lograr un incremento en los ingresos por publicidad. Del mismo modo se ha incrementado la visibilidad de los contenidos propios del GREF como El Boletín Semanal, la Encuesta de Ratios de Formación y la Revista de la asociación. Además se ha incorporado una



nueva sección denominada "Videos con Mensaje" que puede ayudar a integrar las posibilidades de la multimedia a nuestras comunicaciones.

En resumen, este cambio en el diseño pretende que nuestra Web sea un referente en nuestro sector, tanto en contenidos como en su presentación y estructuración.

**¡Te animamos a que la visites y descubras las novedades por ti mismo!**

... people  
excellence  
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

## Alineados con sus objetivos



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

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

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

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

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

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO

# Vida Asociativa

## Acta de concesión de la “F de Oro” al BBVA

En Madrid a 18 de Octubre de 2011, reunida la Junta directiva del GREF adopta entre otros el acuerdo siguiente:

Conceder al BBVA nuestro máximo galardón “La F de Oro” por los muchos méritos que concurren en la entidad que resumimos en los siguientes merecimientos:

- 1.- BBVA es una organización altamente comprometida con la formación de sus equipos, al considerar la actividad formativa como un elemento estratégico tanto para la consecución de los objetivos del negocio como para garantizar la excelencia y el desarrollo de todos sus profesionales, cualquiera que sea el país, zona o región
- 2.- Como prueba de ello, a pesar del actual entorno adverso en el que nos encontramos, el Grupo mantiene su esfuerzo económico y los recursos

dedicados a la Formación. Esto queda reflejado en los más de 4,5 millones de horas que BBVA destina en 2011 a las actividades formativas de sus equipos, impartiendo 41 horas por empleado.

- 3.- BBVA este año consolida un modelo de formación que tiene como foco el conocimiento y el aprendizaje permanente: Campus BBVA. Una ambiciosa propuesta caracterizada por situar al cliente en el centro de la actividad de aprendizaje, implementar una Formación más especializada y global, y apalancarse en la tecnología, con el objetivo de buscar un mayor impacto y una distribución más eficaz de la actividad formativa.

En esta línea, el plan de Formación de 2011 presenta una oferta aún más ajustada a los retos de BBVA, con más del 79% de la acti-



vidad centrada en el cliente, formación especializada impartida junto a Partners de primer nivel, como London Business School o Wharton School of Business, y un esquema de distribución más ágil, a través de centros físicos y de su plataforma e-campus.

- 4.- Para complementar la distribución del aprendizaje, BBVA ha abierto un nuevo centro de formación, Campus La Moraleja. Un centro de vanguardia dotado de las más avanzadas instalaciones y herramientas tecnológicas, pedagógicas y de comunicación. Situado en un entorno privilegiado que cuenta con una construcción respetuosa y comprometida con los más elevados estándares medioambientales y de gestión sostenible.



# Vida Asociativa

5.- Ahora bien, la acción formativa del BBVA no se detiene en sus profesionales, sino que va más allá: empezando por lo más reciente, BBVA abre su actividad formativa a cuantos quieran aprovechar su experiencia y knowhow, independientemente de su pertenencia a la entidad. Y siguiendo con otros colectivos, llega también a sus accionistas con la Revista Ábaco. Y a la opinión pública en general a través de su prestigioso Servicio de Estudios Económicos que advierte periódicamente sobre la marcha de la economía española. Y por último nos ha llamado la atención su gran labor formativa llevada por la Fundación BBVA, a cuantos están interesados por la cultura, el arte, la música y la ciencia, con lo cual cierra el círculo de su trascendental labor.

6.- Capítulo aparte merece la llamada Ruta Quetzal. Recientemente el Presidente de la entidad, subrayó el compromiso del banco con este programa educativo, que patrocina desde hace veinte años. Además mencionó que "en estos momentos de crisis es especialmente importante seguir proporcionando oportunidades a los jóvenes para aprender a innovar y a enfrentarse a situaciones de superación personal". Por último, añadió que "en BBVA apostamos por la educación y por los jóvenes, porque son la base del desarrollo de las sociedades".

Por todo ello felicitamos al BBVA y hacemos patente nuestra felicitación con la entrega del "F de Oro".



**Ignacio de la Vega**  
Director Corporativo  
de Formación BBVA



**Juan Abellán**



**Pilar Concejo**  
Directora de Formación BBVA España  
clausurando la Reunión



**Raquel Calvo**  
Responsable de Formación BBVA

## Algunos momentos de la Reunión



# Vida Asociativa

## Unos se van...

En esta sección reproducimos las cartas recibidas de los compañeros que nos dejan.

**Queridos amigos y amigos:**

**Nos hubiera gustado reproducir la respuesta que habéis recibido en mi condición de Presidente y amigo. La falta de espacio nos lo impide, pero sabed que os echaremos de menos y que os seguiremos recordando con el mayor afecto y cariño. Un fuerte abrazo en nombre de todos.**

**Paco Segrelles  
Presidente**

Apreciadas y apreciados colegas del GREF:

Tras 8 años colaborando en el proyecto de formación y selección de "la Caixa", el próximo 1 de enero empiezo una nueva etapa profesional. Durante estos años he tenido la suerte de compartir, con todas las personas con las que he colaborado, ilusión, pasión por las cosas bien hechas, disposición para innovar y mejorar... habiendo intentado poner por mi parte todo mi entusiasmo, compromiso y respeto por las personas, que son al fin y al cabo las que dan sentido a nuestra profesión. Me considero una persona afortunada por haber podido ejercer mi vocación en un proyecto de la intensidad y la ambición de "la Caixa", pues me ha aportado muchas satisfacciones personales y una oportunidad de crecer a nivel personal y profesional.

Coincidiendo con el cambio del año, me incorporo en la Fundación "la Caixa" como Subdirector de Desarrollo Estratégico. Habiendo desarrollado hasta ahora toda mi trayectoria laboral en el ámbito de Recursos Humanos, este cambio profesional representa para mí una inmejorable oportunidad para "reinventarme", tanto por la nueva función como por la actividad de la entidad en la que estaré. Considero que es un verdadero privilegio, y a la vez un compromiso para mí, incorporarme al proyecto de la Fundación, especialmente en un momento de cambios económicos y sociales como los que estamos viviendo.

Amigas y amigos del GREF, nuestra Asociación nos ha permitido compartir nuestras experiencias, ideas y sueños. Todos estos momentos han sido vitales en mi carrera profesional y me han ayudado a crecer. Muchas gracias y espero seguir en contacto con todos vosotros.

No me queda más que desearos una muy Feliz Navidad y que el 2012 podamos ver cumplidos nuestros sueños.

Un fuerte abrazo.  
**Francesc Ventura**

Queridos compañeros del Gref:

Como soy consciente de la densidad e intensidad de estas jornadas, no os robaré más de tres minutos.

Tres minutos para deciros ESKERRIK ASKO (seguro que Jaione -y quizás alguien más- os lo puede traducir).

Gracias por lo que me habéis aportado tanto en lo profesional como en lo personal. Hace tres años llegué a este grupo, y cuando Paco me hizo levantar en medio de la sala ya me di cuenta de que aquello "no iba a ser normal"; y, de verdad os digo, espero que sigáis siendo "esos raros que se juntan para trabajar y divertirse aún cuando compiten en el mismo mercado y por los mismos clientes" (yo desde luego no me puedo olvidar de "ir a la conquista del Oeste")

Respecto a mi futuro, comentaros que a partir de hoy dirijo mi carrera profesional al área de la gestión de los Promotores Inmobiliarios, vamos, todo un reto con la que ha caído y lo que parece que falta; pero estos muros están para lidiarlos..., y encontrar las oportunidades que también las hay.

Ya termino. GRACIAS a todos por ser como sois; animaros en estos tiempos de crisis; mirar adelante siendo consciente de lo que dejamos atrás. GRACIAS a todos.

Ahhhh y la frase final, especial para PACO ¿O has pensado que me olvidaba de ti?

No sé a quien atribuir esta frase, pero me la enseñó una gran persona (eskerrik asko JMU), y la comparto con vosotros: "quien se da no se vacía"

GRACIAS POR TODO LO QUE ME HABEIS DADO, y con dedicatoria especial para ti, PACO.

Saludos y hasta siempre.  
**Ricardo Astigarraga Zabaleta**  
Heziketa Arduraduna / Responsable de Formación

# Vida Asociativa

Apreciado PACO,

Me cuesta escribir estas líneas explicando en ellas la realidad que hace tiempo conozco y que inevitablemente sucederá.

Como sabes, yo entre otros tantos compañeros, Directores de Formación, nos hemos visto obligados a dejar este cargo por las múltiples fusiones en el sistema financiero.

Me incorporo de nuevo a la Red Comercial, con la cabeza bien alta por un trabajo que deja huella en las personas y en la entidad. Orgulloso de las acciones convocadas, de las necesidades cubiertas, de las más que tabuladas transferencias al lugar de trabajo, de los cambios implantados a 2.0, del soporte a negocio, etc...

Un trabajo, el nuestro, que dignifica y que bien seguro que las personas que ahora ocupan estos cargos ayudaran aun más a la consecución de objetivos comerciales, negocio y resultados a través de la Formación.

Recibe un fuerte abrazo y un saludo para todos los responsables de Formación.

Hasta pronto  
**Carlos Aymerich Torres**

Queridos/as amigos/as,

A final de año Bankpime cerrará sus puertas definitivamente y mi labor aquí habrá finalizado. La vida es así, hoy se cierra una puerta y mañana se abre otra. Siempre hay que mirar hacia delante y con optimismo.

Es posible que volvamos a encontrarnos más adelante, pero por si no fuera así, no quiero marchar sin deciros que para mi ha sido un placer formar parte de este grupo tan entrañable, un foro donde además de compartir experiencias, nos hemos apoyado mutuamente y hemos pasado buenos ratos.

Aunque deje de formar parte del Greff, sabed que aquí tenéis una amiga. Paco tiene mis datos de contacto por si necesitarías contactar conmigo, aunque aún estaré por aquí algunas semanas.

Un fuerte abrazo y hasta pronto.

**Carne Suárez Fresneda**  
Responsable de Recursos Humanos  
Bankpime

Hola a tot@s,

Bankpime no ha estat una entitat que hagi ocupat grans titulars però aquests dies hem tingut el nostre espai als mitjans de comunicació, per això, estareu al corrent de la nostra nova situació.

Jo soc una de les persones afectades pel ERE presentat per Bankpime i ,per tant, en un breu termini deixaré de formar part d'aquest equip.

Abans de la meva marxa volia dir-vos que no he assistit a gaires jornades del GREFF, però ha estat un plaer haver compartit amb tots vosaltres molt bones estones i haver après de les vostres experiències.

No m'agraden els adéus així que com la vida dona moltes voltes ...

Només volia dir-vos bona sort i fins aviat.

Una forta abraçada

**Adela Martínez**

## ...y otros vienen



### **Beatriz Aguado Aguarón**

Licenciada en Derecho por la Universidad de Zaragoza y Máster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos, cursando actualmente el Grado en Psicología. Tras 4 años como Coordinadora de RRHH en General Motors, se incorporó en 2009 como Técnica de Recursos Humanos en DKV Seguros. Desde septiembre 2011 ocupa el puesto de **Responsable de Formación no Comercial en DKV Seguros.**

Sustituye a **Francisco Peña** que ha sido nombrado **Director Gerente del Instituto Aragonés de Servicios Sociales.**

# Publicaciones



## **CAPITAL HUMANO, Diciembre 2011.**

**“Evolución Loops” por Viviane Launer, Máster Certified Coach. ICF.**

Estamos en una situación donde necesitamos imaginar nuevas soluciones, tomar decisiones, aprender a ser más flexibles y tejer nuevas alianzas. ¿qué cambiaremos? ¿Qué conservaremos? Si bien es cierto que estamos en un momento complicado y que las circunstancias externas son imprevisibles, tenemos que actuar serenamente y sin perder los estribos. Como profesionales, sabemos que en cada proceso de coaching tenemos frente a nosotros a personas, a equipos y organizaciones que están viviendo situaciones de transición y que no hay reglas fijas para proceder. Evolution Loops (bucles de evolución) es un modelo que responde a esta necesidad y que permite a las personas identificar en qué fase del cambio están como individuos, y qué fase están atravesando los equipos y las organizaciones a las cuales pertenecen.



## **CAPITAL HUMANO, Octubre 2011.**

**“Tendencias de formación” por Nieves Márquez de Santos. Psicóloga Industrial y Coach Ejecutivo.**

Los tiempos han cambiado, y mucho para la generación que ahora busca nuevos horizontes. También para la que creía haberlos encontrados ya. (...) ¿Por qué no preguntar dentro de las organizaciones qué nos gusta hacer? (...) Una vez diseñados los cimientos de las carreras profesionales, el rol de RRHH tiene que ser el acompañamiento a lo largo del trayecto profesional ¿Cómo debemos acompañar? (...) ¿Hacia dónde vamos? Viajamos hacia la creación individual de un plan de formación profesional, donde la persona asume la responsabilidad de “dibujarse” su propio plan de formación y desarrollo. Y ¿Qué debe tener la caja de herramientas o recursos que el empleado puede utilizar? (...) El papel de RRHH debe ser de acompañante de viaje, investigando los mejores contenidos y poniéndonos a disposición; diseñando nuevos recursos, propuestos por los empleados; impulsando y animando su utilización; facilitando metodologías básicas para la construcción y el seguimiento de nuestros planes individuales. RRHH ejercerá de asesor siempre que sea necesario, dotando de herramientas que permitan conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás y cómo interactuamos.

**“Marketing y RRHH unidos para atraer y mantener el talento”, por Marisa Barrios. Periodista.**

Las empresas se han dado cuenta que sus empleados son su principal capital y que según sean tratados así tratarán a sus clientes. Por ello, están empezando a aplicar estrategias de marketing que les permitan conseguir su compromiso y mejorar su posición en el mercado. Este tema ha sido objeto de debate entre expertos de diversos ámbitos. Un caso destacado es el del Grupo Santander. José Luis Gómez Alcuturri, director General de RRHH, explica que su política está basada en tres pilares: talento, conocimiento y cultura. Destacamos en relación con la cultura, el programa “Santander eres tu” cuyo objetivo fue que el empleado sienta el orgullo de pertenencia al Grupo y se comprometa con él. Lo más novedoso es la reciente integración de dos nuevos valores: la salud y el deporte “para ayudar a los profesionales a crecer como personas no solo como trabajadores y porque es muy importante tener mente y cuerpo sanos, apunta J.L. Gómez Alcuturri.

# Revistas



## **OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Diciembre 2011.**

**“Mentalidad de talento. Un modelo, un nuevo contrato psicológico y ocho áreas para gestionarlo”, por Roberto Luna, autor de “Despierta el talento” publicado en LID Editorial, Catedrático de la Universidad de Valencia y Director del Máster en gestión del talento de la U.V.**

En las empresas donde se apuesta por la gestión del talento auténtica, la productividad de sus profesionales se incrementa un 20%. Ahora bien, esa mentalidad de talento es bidireccional: ha de estar presente en la estrategia de la empresa y también la personal de cada uno de nosotros. Cuando se dota la organización de mentalidad de talento se puede lograr un incremento de hasta un 50% en la innovación organizativa. Hoy más que nunca necesitamos integrar modelos organizativos, contratos psicológicos y áreas claves de gestión del talento para conseguir nuestros sueños y objetivos. Las 8 áreas de desarrollo del talento: empleabilidad, trabajo en equipo, gestión de nuestras emociones y las de los demás, liderazgo, capacidad emprendedora, carácter motivado y movilizador de la organización, orientación continua hacia el aprendizaje, y orientación al cliente.

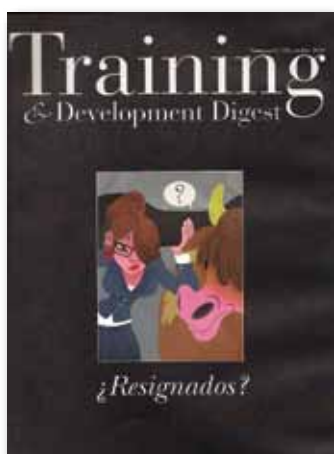
## **OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Noviembre 2011.**

**“La generación Einstein... ya está aquí”, por Francisco Puertas, Talent & Organization Performance Spain Lead, de Accenture.**

El área de RR.HH. debe tener en cuenta la diversidad generacional y ser capaz de segmentar sus servicios en base a todas las generaciones que conviven en la compañía. La Generación Red, acostumbra a vivir en un mundo en que los cambios y la información fluyen con rapidez y la información fluye con rapidez, es poco paciente y aprecia la velocidad.

**INDICADORES: APRENDER A UTILIZARLOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN. Desayuno de trabajo organizado por la Redacción de la ORH.**

Uno de los retos que tiene ante sí la función de los RRHH es definir y aprender a utilizar los indicadores más adecuados a su organización, para convertirse en un área estratégica con una aportación tangible y cuantificable en la consecución de los objetivos del negocio. Los indicadores de gestión ponen en valor las distintas políticas de gestión de personas en términos de impacto en resultados y son la herramienta “de cabecera” de estos departamentos. Es importante medir, pero hay que ir un paso más allá y saber qué vamos a hacer luego con lo que estamos midiendo. (Ana Bisart de Actelió). Hay un elemento muy importante, que podemos no sólo ver lo que tienes dentro sino compararte con los demás, ser capaces de hacer benchmarking de indicadores intersectoriales.



## **TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST. Diciembre 2011.**

**“Construyendo el alma profesional”, por Enrique Campomanes, Ex-Responsable de Formación de Banco Herrero, Gerente de Inmark E-learning.**

El artículo está colgado íntegro en nuestra nueva web, [www.gref.org](http://www.gref.org), en la sección Biblioteca- Artículos de Interés. Excelente artículo, breve, conciso, claro, con un importante mensaje: la recuperación de la ética. “La llave principal para actuar éticamente, añadiendo inteligencia a nuestras decisiones es la activación de la conciencia”(…) La ética es una palanca que nos ayuda a mejorar nuestras capacidades, aumentar nuestro nivel de inteligencia y orientarnos hacia la excelencia profesional. (...) El comportamiento ético hay que construirlo y desarrollarlo. Para ello es necesario trabajar las capacidades profesionales relacionadas con la actitud que, según Víctor Küpers, son la autoestima, la automotivación, la proactividad y el entusiasmo.

# Publicaciones

## Revistas

### TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST. Diciembre 2011.

**RECUPERAR EL OFICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, por Pablo González, Socio Director de People Excellence.**

Hoy en día son muchas las compañías que están redefiniendo su modelo de negocio y apostando por una estrategia de diferenciación basada en experiencias de compra excepcional. La recuperación del "oficio" es la recuperación de los valores fundamentales en la atención al cliente que se han perdido con el paso de los años: el sentido artesanal del trabajo, el esmero por los detalles y la preocupación sincera por el cliente. (...) Vincular es fidelizar, deslumbrar, ilusionar, seducir, ganar, enamorar. El ámbito emocional es el "eslabón perdido" de la atención al cliente: la generación de sensaciones, es decir, la gestión del impacto de nuestra actuación en el cliente, cómo lo hacemos sentir. Son cinco las sensaciones que debemos generar en el cliente: coherencia, cercanía, agilidad, personalización y seguridad.

### EXECUTIVE EXCELLENCE, Diciembre 2011. *Mano a mano con Christopher A. Pissarides, Premio Nobel de Economía 2010*

A la pregunta ¿Hasta qué punto afecta el cortoplacismo - y los déficits éticos que conlleva - a nuestra sociedad y su capacidad de desarrollo? Coincido en pensar que es un problema, y muy importante. Desconozco la solución, ya que es algo que padecen todas las sociedades democráticas sometidas a ciclos cortos. (...) Lo que sí es evidente, y en eso estamos todos de acuerdo, es que hace falta tener una perspectiva a largo plazo, y me produce satisfacción que hay economías trabajando en ese sentido. La "behavioral economy" tiene un enfoque a más largo plazo y espero que pueda aportar sugerencias que permita mejorar conductas evitando volver a caer en los mismos errores.

**Noviembre 2011. "Liderazgo Carismático" por John Maxwell**, autor del libro "Las 231 cualidades indispensables de un líder", *Excelente artículo reproducido íntegro en nuestra nueva web [www.gref.org](http://www.gref.org)*, sección Biblioteca-Artículos de Interés. Entrevista con Miquel Montes, Director General Adjunto del Banco Sabadell. Reproducido, también, íntegramente, en nuestra nueva web.

### Septiembre 2011. "Modelo de negocio. Entrevista con Carina Szpilka, Directora General de ING DIRECT ESPAÑA".

Interesante entrevista en la que se describe el modelo de éxito de ING DIRECT: "Nosotros tenemos una pasión clarísima: el cliente. Soy una firme convencida de que si tu pones por encima al cliente y haces todo lo posible para enfocarte, darle un buen servicio y tenerle como referente de todas tus decisiones, los beneficios después vienen solos. ... prueba de ello es que hemos sido durante tres años consecutivos (2008, 2009, y 2010) el banco más valorado y recomendado de España por los clientes. *La entrevista está reproducida íntegramente en nuestra nueva web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Biblioteca-Artículos de Interés.*



### DIRIGIR PERSONAS, Revista profesional de AEDIPE para la gestión de las personas. Octubre-Diciembre 2011.

**Entrevista a Silvia Damiano, experta en neuroliderazgo y compromiso.**

Y es precisamente de compromiso y de implicación de lo que trata la entrevista de esta mujer, autora del libro "Implicame" recientemente traducido al castellano que llega a nuestro país precedido de un gran éxito de ventas en Australia, además de haber sido galardonado por el Australian Institute of Learning & Development como recurso de aprendizaje en lo referente a la implicación en las empresas. Se le pregunta en relación al título del libro que dice "implicame" y no "implicate", lo que da a entender que es necesaria la intervención de una tercera persona. La idea de que fuera "implicame" más que "implicate" - responde - se refiere a que en los últimos años hay una gran énfasis para que los directivos o las empresas se esfuercen en crear ámbitos de trabajo que fomenten el compromiso.

# Publicaciones

## Libros

### BREVE LISTA DE LIBROS SOBRE COMUNICACIÓN

“Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos”, libro de un colectivo integrado por Estudio de Comunicación, Wolters Kluwer y Banco de Santander, coordinados por Benito Berceruelo y editado por AEDIPE. De interés especial para nosotros como decimos en la reseña publicada en el número anterior al recoger experiencias del Grupo Santander.

**“La Comunicación emocional”** por Carmen Sebastián. Guías de bolsillo. Editado por Prentice Hall. Dice la autora en la Introducción: “No se trata de un libro técnico sino de un manual divulgativo con una intención práctica y pedagógica. Tiene vocación de ser ágil, de dar respuestas claras a preguntas concretas que el lector se pueda formular. Pretende ser un glosario de técnicas y soluciones prácticas.



Tras unas consideraciones sobre el cambio y la necesidad de dar sentido a lo que se hace, entra en las diferentes formas con los que nos comunicamos: comunicación verbal (lenguaje), comunicación no verbal (el cuerpo y los gestos), y la comunicación paraverbal (la voz). Destaca la importancia de la ‘congruencia’ de los tres lenguajes, que los tres comuniquen en la misma dirección, y de la ‘persuasión’ como capacidad para despertar emociones. Propone hacer un diagnóstico de cómo nos comunicamos para lo que da interesantes consejos y sobre todo una excelente Guía de Observación. Nos sugiere unos criterios básicos de programación de objetivos, y una estrategia de éxito para pasar del estado actual al deseado, lo que la autora llama SCORE (síntoma, causa, objetivo, recursos y efectos), para a continuación

entrar de lleno en el importante capítulo de la preparación, al que sigue el de “la comunicación verbal” en el que hace énfasis en elaborar los mensajes teniendo en cuenta que hay tres tipos de gente: los visuales (que aprenden por lo que ven), los auditivos (por lo que oyen) y los kinestésicos (por lo que sienten, por las sensaciones). Se detiene de forma especial en la ‘metáfora’ a la que califica de elemento clave de la comunicación indirecta en tanto sugiere el camino que hemos de tomar para resolver una situación, es como un chip de información, y algo muy importante, nos da una Guía para su utilización. Sigue con la comunicación no verbal, deteniéndose especialmente en la manos y en el rostro, y no advierte de que la congruencia de lenguajes dota a la comunicación de credibilidad, la multiplica y la potencia. Después de dedicar su atención al “poder de la imagen” (cómo vestir) y al uso de la voz como comunicación paraverbal, penetra en el interesante y extenso capítulo de “Gestione sus emociones: la comunicación emocional” que resumo con las palabras iniciales de la autora: “Creo que lo más importante cuando hablamos en público es transmitir una emoción positiva. Para ello hemos de vivirla, ya que difícilmente transmitimos aquello que no sentimos”. Nos da diez recursos para superar el miedo escénico y varios consejos para cómo comunicar emociones positivas. Dedicó un capítulo a la creatividad, deteniéndose de manera especial en recordar la conocida obra de Eduard de Bono “Seis sombreros para pensar”. Y cierra el libro con “La gestión del debate”. Hay dos Anexos: uno sobre la utilización del territorio y los apoyos audiovisuales y un segundo sobre intervenciones ante los medios de comunicación, más un glosario de términos y una interesante bibliografía.

# Publicaciones

## Libros



**“La escritura rentable. La eficacia de la palabra en la empresa”.** Con prólogo de Guillermo de la Dehesa. Autores: Felipe Portocarrero y Natalia Gironella. Editorial SM. Ponentes ambos en nuestra reciente Reunión General de noviembre de 2011.

De los mismos autores: **“Redacción profesional. Técnicas de redacción para la empresa del siglo XXI”** editado por el Instituto Tecnológico Empresarial, ITE, de Caixa Galicia.

Y también dentro de la colección Business Pocket: **“Redacción productiva. Escriba con eficacia en la empresa”**, y correos electrónicos eficaces. Claves para mensajes en la red”.

**“La cocina de la escritura”** de Daniel Casany. Editorial Anagrama. Expone estrategias para buscar, ordenar y desarrollar ideas ; la estructura del texto , o algunos trucos para encandilar al lector. Con ella puede aprender la técnica de la escritura, nos dice el autor; y añade: pero desengañense, eso no le convertirá en grandes escritores. ¡El talento no se enseña! Y termina la presentación diciendo: El plato que les ofrezco hoy es suculento y variado. Lo he preparado con esmero y confío en que les agrade ¡Buen provecho!

**“Tú y yo somos cuatro. Ser más feliz mejorando la comunicación con uno mismo”** de Joan Elías. Editorial Amat. Padre e hija han quedado para cenar después de varios años sin verse. Phil es un exitoso profesional, pero un desastre en todas sus relaciones. Helen, su hija, encontrará la oportunidad para entregarle un libro. Su lectura y posterior conversación cambiará su vida y la de los demás. En sus páginas encontrará, en forma de metáfora ñliteraria, un conjunto de reglas para comprender y mejorar la comunicación con los demás.

**“Redactar textos legibles”** de EPISE , colección Info-line. Cómo redactar mejores enunciados. Encontrar un proceso de redacción en el puesto de trabajo. ¿Y después qué?. Bibliografía y fuentes de información. Herramientas de trabajo. En la misma colección: El cloud computing para los profesionales del aprendizaje y el desempeño”. Los beneficios del c.c. Posible s problemas . E pronóstico de cuatro fases. ¿Hacia dónde ir a partir de aquí?. Bibliografía y Herramientas para el trabajo.

## Máster Profesional en Análisis Financiero

### Executive Master in Financial Analysis

- Horarios compatibles con la actividad profesional
- Versión en inglés o español
- Preparación del CFA® y EFA®
- Posibilidades de intercambio
- Becas para antiguos alumnos
- Grupos reducidos



Universidad  
Carlos III de Madrid  
www.uc3m.es