NÚMERO EXTRAORDINARIO

Nº 16 Octubre 2002

BOLETÍN GREF

Medio de Comunicación Interna del Grupo Responsables de Formación del Sector Financiero

En Este Número:

Apertura de las VII Jornadas

Conferencia de apertura: Una nueva forma de desarrollar personas

Teleformación: la experiencia práctica de la Escuela de Negocios de Jerez

Cara y Cruz del "e-Learning"

Resumen de la presentación de Jorge García

Implantación del e-learning en Caixa Penedés

Blended-Learning: Presente y futuro

Encuesta de ratios de formación entidades financieras 2001

Vida Asociativa

Publicaciones

Resumen de la conferencia de clausura

Resumen de la ponencia ¿Pero… qué quieren las personas?

Redacción y Administración:
Ramonet, 52 - 28033 Madrid
Tel.: 91 302 12 36
Fax: 91 766 84 95
E-mail: gref@eresmas.net
www.gref.org

Diseño e impresión:
STOCK CERO, S.A.
Imprenta Digital & Multimedia

APERTURA DE LAS VII JORNADAS

Jerez de la Frontera, 23 y 24 de mayo

Foto. Familia

Buenos días. Bienvenidos a las VII Jornadas de Estudio de nuestra Asociación.

En primer lugar quiero agradecer a Caja San Fernando y a Price W.C. el patrocinio de las Jornadas. Con este gesto unido a otros muchos que nos consta tienen, se hacen acreedores a ese título, que últimamente parece ponerse de moda, ¡qué alegría!, de entidades con responsabilidad social. Se trata de devolver a la sociedad algo de lo recibido de ella. En este caso, nuestra pequeña, pero cualitativamente importante Asociación, en representación de esa sociedad, agradece y concede, con satisfacción, ese título que materializaremos en el momento de la clausura.

Pero las instituciones las hacen las personas, de manera que ese agradecimiento queremos concretarlo en las personas por Caja San

Fernando de Matías Galindo, de mi buena amiga Lidia Osorio, Directora de Recursos Humanos y de nuestro compañero Manolo Zúñiga que me consta ha trabajado y sufrido la organización de las Jornadas. Por Price Waterhouse Coopers, Miguel Ángel Rodríguez y Juan Manuel Cruz y, también aunque no esté entre nosotros, gracias a mi antigua amiga Inmaculada Campos Calvo-Sotelo, mediadora en nuestra relación con sus compañeros de Price. A ambas entidades nuestro agradecimiento.

También el agradecimiento de la Comisión Gestora a todos vosotros por vuestra presencia. Es cierto que es una delicia venir a Jerez, "orgullo de una raza noble y vieja" como dijo un personaje al que luego me referiré, pero supone dejar unos días el trabajo y luego tener que recuperar lo que durante ellos nos ha podido llegar. Igualmente un recuerdo para los compañeros que queriendo no han podido venir por distintas razones. Por ellos y para todos procuraremos hacerles llegar las conclusiones de las Jornadas, por esto, invito a los moderadores de las mesas a que estimulen a los participantes a llegar a unas recomendaciones finales.

Estar en Jerez es obligado mencionar en primer lugar al vino del que el personaje antes aludido dijo con motivo de la concesión del "catavino de oro": Beber en buena medida, alegrando el corazón, y sin perder la razón darle razón a la vida. El personaje que fue muy importante en una larga época y cuya memoria permanece todavía en muchos, se llamaba José María Pemán, que vivió entre Madrid, Cádiz y su finca de "El Cerro", aquí en Jerez. Pemán fue ejemplo de coherencia y de compromiso político, social y religioso. Para nosotros, formadores, fue también ejemplo de buen negociador, mediador en situaciones difíciles, al mismo tiempo que moderado en sus formas, sin por ello dejar de ser enérgico en sus decisiones.

Pero además estamos en Andalucía. Y ¿qué podemos aprender de este pueblo que sea aplicable a nuestros proyectos de e-learning?. Pues yo creo que podemos sacar algunas enseñanzas prácticas. Ser andaluz es un estilo de vida caracterizado por la alegría de vivir (las ferias son un testimonio de ella), su gracejo en saber comunicarse con los demás, la colaboración sin contraprestación alguna y con respeto a los valores tradicionales(la Semana Santa es otro testimonio); sin duda que hay que renovarse, pero conservando las esencias; sin duda que la tecnología es importante, pero sin olvidar que hay que alinear la Formación en la estrategia de la empresa. Que no volvamos a leer lo que EXPANSIÓN escribía hace poco:"La formación: el eslabón perdido de la estrategia". Y todo ello decorado con un sol y una luz que invita a la claridad y a la sencillez. Textos atrayentes, bien construidos, con algo de sentido de humor, claros, respetuosos de los valores, alineados con la estrategia de la empresa; fijaros si sacamos conclusiones.

Como escribió Ortega:"Todo andaluz tiene la maravillosa idea de que ser andaluz es una suerte loca con que ha sido favorecido. Como el hebreo se juzga aparte entre los pueblos porque Dios le prometió una tierra de delicias, el andaluz se sabe privilegiado porque, sin previa promesa, Dios le ha adscrito al rincón mejor del planeta". Y termina Manuel Jiménez de Parga, andaluz de pro, de donde he tomado la cita: "La nuestra, en efecto, no fue la tierra prometida, sino la tierra regalada".

Y termino como sabéis que me gusta hacerlo en este tipo de actos con un poema que suele sintetizar muy bien lo que se quiere decir, en esta ocasión me he asesorado de nuestro poeta oficial, Pepe Olivero, que me ha recomendado lo que vas a oír. Se titula "El sur" y es de José de Miguel:

Viejos pueblos de ensueño
donde el sol, enjalbega callejas y tapiales
sembrándolos de luz.
Pueblos de blanca paz, desbordando laderas
de algún cerro almenado por las nobles ruinas
de aderves y murallas.
Pueblos anclados en sus glorias idas
sesteando impasibles
el beleño agridulce de la resignación.
Bellos pueblos serenos
donde la encina, donde los olivos,
donde la ermita, donde la espadaña,
donde el ejido, donde la taberna,
donde el río y la torre
donde el toro y la adelfa...,
donde la vida fluye como fuente escondida
que va diciendo a solas su canción.
Si alguna vez me pierdo –y con ello ganaría–,
Buscadme en el Sur

Paco Segrelles

Conferencia de apertura: Una nueva forma de desarrollar personas

Por Félix Quijada, Jefe de Gestión de personal de Caja San Fernando

Empezó describiendo el entorno financiero:

- nuevos requerimientos de los clientes y de la competencia
- necesidad de contar con herramientas tales como: la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje

para a continuación afirmar que el negocio descansa sobre dos pilares: la tecnología y los recursos humanos.

El negocio requiere una gestión integrada de recursos humanos, tecnología y sistemas; esa integración da lugar al plan estratégico.

Hizo una alusión al portal corporativo como medio para llegar a los recursos humanos, adjudicándole como objetivo: gestionar toda la información de la Organización, imprimir humanismo con énfasis en los valores y favorecer el cambio cultural.

Consideró ejes de la política de Recursos Humanos: la eficiencia, el diálogo social y el servicio, con un denominador común: el cambio.

Nos describió la estructura funcional, deteniéndose especialmente en la gestión de competencias: "El directorio de competencias de CAJA SAN FERNANDO comprende:

- competencias corporativas
- competencias estratégicas
- competencias de negocio
- competencias técnicas
- competencias de apoyo

Cada una está definida en cuatro niveles con sus comportamientos asociados".

Y se preguntó:¿Cómo actuar frente a la dinámica de cambio constante?. Y res`pondió: con una dinámica de apertura y flexibilidad (más integración, competitividad, creatividad, autocrítica, gestionando diferencias, incrementando el aprendizaje)."Los nuevos cambios exigen nuevas respuestas que parten inexorablemente de nuevas formas de trabajar".

La respuesta de CAJA SAN FERNANDO:

- fuerte renovación en políticas, actitudes, procedimientos, tecnología e informática
- es su vocación: ser una entidad moderna, innovadora, ágil y flexible.
- Es su objetivo fundamental: comprometer de forma activa a todos los integrantes de la Organización.

En CAJA SAN FERNANDO la formación es parte de la vía del compromiso.

Seguidamente nos habló de lo que supone para la entidad la gestión de conocimientos que es gestionar un conjunto de procesos orientados a generar valor añadido, conseguir resultados, dar respuesta a los requerimientos y satisfacer al cliente externo e interno. Se detuvo con especial atención en el proceso del empleo y destacó la importancia de los procesos como garantía de buen hacer. Y seguidamente se preguntó ¿qué formación se precisa?, destacamos de sus respuestas la personalización, la necesidad de crear un ambiente de aprendizaje y la generación de creatividad.

Terminó exponiéndonos un excelente cuadro síntesis del proceso del empleo y otro del subproceso de reclutamiento. Es así como CAJA SAN FERNANDO consigue hacer realidad "Una nueva forma de desarrollar personas".

La Redacción

Renovación de la página web

La elección de Juan Luis Franco como Vicepresidente ha traído como consecuencia dedicar una atención especial a este medio de tanta actualidad y que tan buenos servicios puede prestarnos para una mayor integración de los asociados. Él y su equipo (Eulogio Prieto, Antonio Villacorta, etc,) con la ayuda técnica mínima pero imprescindible, están ya diseñando nuevos contenidos, y así continuar la labor iniciada por Carlos Ruiz de la KUTXA, promocionado, como sabéis, a Director de Recursos Humanos. Juan Luis nos manda una nota con las siguientes novedades:

Se están haciendo pruebas con un proveedor, hasta ahora satisfactorias que culminarán en Septiembre con una propuesta en la que nos dirá en qué va a consistir las mejoras que va a introducir, sus funcionalidades y su coste.

Grosso modo podemos decir que a grandes rasgos se va a mejorar la carátula de entrada. A la parte privada se le va a dotar de más funcionalidades, donde todos podamos entrar, entre otras cosas, para mantener nuestro datos de identificación vivos. Y en la parte pública se van a incluir todas nuestras noticias, Boletines, etc. con mejores prestaciones.

Estamos comentando con algunos proveedores la posibilidad de incluir en esta parte información suya, novedades de productos, enlace con sus páginas web, etc, con muy buena acogida. Seleccionaríamos y cobraríamos lo que supondrá el asesoramiento del experto informático que está trabajando en nuestra página.

Esperamos que estos retoques y la aportación de todos nos permita tener una página permanentemente actualizada y moderna acorde con los tiempos que corren.

Agradecemos a Juan Luis sus proyectos que estamos seguros pronto serán una realidad.

La Redacción

Teleformación: La Experiencia Práctica de la Escuela de Negocios de Jerez

Por Francisco Gómez Guerrero Coordinador Área de Nuevas Tecnologías

Nicholas Negroponte comenzaba su libro **"Being Digital"** reconociendo la paradoja de que todo su pensamiento sobre la "digitalización" de las cosas (el paso de átomos a bits) estuviera contenido en un soporte tan antiguo y "lleno de átomos" como era un libro impreso.

Esta pequeña exposición sobre la experiencia de teleformación en la Escuela de Negocios de Jerez también tiene, como no, sus inconvenientes.

La ENJ es una empresa con una estructura no comparable a la de sus entidades financieras, cuyo objetivo principal es la formación de trabajadores y directivos en un ámbito más o menos local. Nuestro proyecto de e-learning fue desarrollado en el año 2000, por lo que actualmente ya estamos VENDIENDO cursos a través de Internet.

De todas formas, nuestra experiencia se traduce en una serie de "sensaciones", pinceladas, ideas sueltas que, a lo mejor, les pueden ser de utilidad... bien como ejemplo a seguir, bien como contraejemplo.

LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES

A veces, me gusta echar una mirada a la historia tecnológica de la Escuela de Negocios de Jerez. Fue en el año del Señor de 1996 (una eternidad en la escala de tiempo de las nuevas tecnologías) cuando pusimos el primer pié en Internet.

En aquella época, la web era un elemento ornamental que aportaba una cierta imagen de modernidad a la institución, y el correo electrónico sin duda quedaba muy bien en las tarjetas de presentación...

Hoy en día, utilizamos nuestra web para dar un servicio similar a nuestros clientes que el que damos en nuestra sede "física": información de la oferta formativa, preinscripciones, impartición de cursos a través de Internet, etc... Y el correo electrónico es una herramienta fundamental tanto para comunicar nuestras dos sedes, como para comunicar a dos compañeros de despacho...

Todo esto me lleva a pensar que las nuevas tecnologías necesitan una "maduración" en las organizaciones. Tal vez, no podamos pensar en e-learning interno si no existe la suficiente cultura informacional entre nuestros empleados.

Nuestro primer trabajo podría ser, por tanto, la de "preparar" el terreno lo más rápido posible con herramientas como el correo electrónico interno, boletines electrónicos, la Intranet corporativa hasta llegar, tal vez, a los portales de gestión del conocimiento.

¿TELEFORMACIÓN? ¿E-LEARNING?

La Teleformación o e-Learning parte del concepto de la formación a distancia potenciado por las posibilidades de Internet.

Desde algunos foros de profesionales de la teleformación, se señalan sus virtudes:

- ❑ Eliminación de las barreras espacio-temporales
- ❑ Posibilidad de interactuar con numerosas fuentes de información (Internet es un entorno de hiperenlaces y relaciones de ideas...)
- ❑ Posibilidad de intercambiar conocimientos, inquietudes u opiniones (frente a procesos de autoformación).
- ❑ Los alumnos se convierten en entes activos gracias a herramientas como: chats, foros, correo...
- ❑ La formación es adaptable al ritmo de los alumnos y sus estilos de aprendizaje.
- ❑ Se "infunde" buenos hábitos a los alumnos: más independencia del profesor, mejor organización del tiempo y contenidos, más capacidad de búsqueda, análisis y síntesis de la información, etc...
- ❑ Se reduce el coste de formación

Aunque, por supuesto, también tiene sus limitaciones...

Hay una definición de **Formación a través de Internet** que me gusta especialmente: *"La formación a través de Internet es un (...) ambiente creado en la web en el que los estudiantes y educadores pueden llevar a cabo tareas de aprendizaje. No es sólo un mecanismo para distribuir la información a los estudiantes: también supone tareas relacionadas con la comunicación, la evaluación de los alumnos y la gestión de la clase"* (McCormack y Jones, 1998)

La definición anterior me sugiere tres conceptos muy importantes:

Planificación: Un curso de teleformación debe estar a priori mejor planificado y estructurado que un curso presencial. Aquí no nos valen las dotes de improvisación, el encanto personal y a la locuacidad del profesor...

Se debe hablar, sin duda, de los contenidos para la teleformación pero, en mi humilde opinión, estos contenidos suponen 50% del éxito de un curso de teleformación (que no es poco)…

A esta base, se le añade el otro 50% de los ingredientes: ejercicios, correos, foros, charlas interactivas, etc..., siempre intentando explotar al máximo las posibilidades didácticas de cada elemento.

Al final, debemos obtener un conjunto de documentación y actividades que entren en juego en el momento oportuno y que formen un conjunto complementario y armonioso.

Impartición: El perfil del teletutor cambia sustancialmente respecto al formador presencial. Debe dejar de ser un "experto incontestable" para empezar a ser un "animador de la fiesta". Dinamiza y guía al grupo, fomentando la participación y el intercambio de ideas, el aprendizaje grupal, el "ambiente" de muchas personas preocupadas por un tema y aprendiendo juntas.

Esto es, de hecho, lo que diferencia a un curso de teleformación de una simple documentación en la web o enviada por correo...

Seguimiento y evaluación: Es fundamental que nuestra plataforma de teleformación nos permita realizar un seguimiento exhaustivo del proceso de aprendizaje de cada alumno y, si es posible, adaptar este proceso a sus características (orientar actividades por alumno o grupo de alumnos, etc...).

Se debe también dejar "huella" de este seguimiento para que el alumno sea consciente de este proceso: correos comentando los resultados de determinada actividad, etc...

Si no se realiza este seguimiento y acompañamiento del alumno, estaríamos limitando las posibilidades de la teleformación hacia un simple proceso de Autoformación (por otra parte, de menor coste para las organizaciones que los cursos tutorizados).

EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL E-LEARNING

La implantación de un sistema de e-learning debe partir, como no, de una decisión estratégica fruto de un profundo conocimiento de la organización.

La primera preocupación, en ese momento, suele ser relativa a la plataforma tecnológica a escoger. Sólo cuando ya está montado el sistema y listo para impartir el primer curso podemos darnos cuenta de que la plataforma tecnológica, en el fondo, es lo de menos: importa mucho más lo que se haga con ella.

Puede visitar alguna de las herramientas tecnológicas desarrolladas por la Escuela de Negocios de Jerez en las siguientes direcciones:

Campus Virtual Empresarial: http://www.enj.es

Gaceta Electrónica e-Economía: http://www.enj.es/eeconomia

Plataforma de Teleformación: http://www.enj.es, pulsando sobre "Curso DEMO".

En segundo lugar, se hace necesario un desarrollo aún más complejo que el tecnológico como es el desarrollo metodológico.

Entre otras cosas, se ha de "deformar" a los tutores para conseguir "teletutores" con nuevos perfiles, ya comentados anteriormente.

Este nuevo desarrollo metodológico puede cambiar, incluso, la forma de trabajar de toda la organización. Un ejemplo en nuestro caso: ¿En función de qué se paga a un teletutor? ¿Qué significa "la asistencia" al curso? ¿En función de qué se expide un certificado de aprovechamiento?

Aún habiendo salvado las anteriores barreras, chocamos con un nuevo escollo: los contenidos. ¿Propios o ajenos? ¿Web o PDF? ¿Cómo se estructuran?. El resultado a estas preguntas debe extraerse de un estudio de distintos factores del entorno, tal vez fuera del alcance de esta conferencia.

En nuestro caso, hemos optado por la producción propia a partir de nuestro claustro de profesores, aunque en breve alquilaremos contenidos a terceros.

Nuestros cursos de producción propia son de carácter introductorio (tres a cuatro semanas) y de temática empresarial: Bolsa, derecho de las nuevas tecnologías, marketing, contabilidad, sistemas de gestión de calidad, análisis de estados financiero, negociación con entidades de crédito, servicio al cliente, aplicaciones económico-financieras, puesta en marcha de la actividad empresarial...

Además, siempre debemos tener en cuenta que los productores de contenidos no tienen por qué ser posteriormente los teletutores.

Por último, en nuestro caso, debemos afrontar la gestión administrativa y comercial de la propia plataforma de teleformación.

LOS RESULTADOS

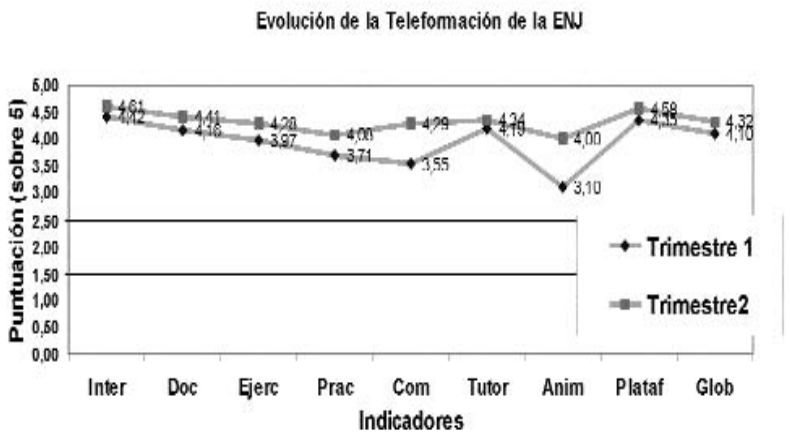
En principio, podemos estar contentos porque... ya estamos VENDIENDO cursos a través de Internet, y esos cursos son evaluados de forma muy positiva por parte de los alumnos (resultados cercanos al 4,5 sobre 5).

Según vemos en la gráfica adjunta, nuestros cursos han sido del interés de los alumnos, la documentación ha sido de calidad, los profesores de la ENJ han realizado un importante esfuerzo, y los alumnos han quedado gratamente sorprendidos con nuestra plataforma de teleformación y con las posibilidades de esta nueva metodología.

Pero, sin duda, tenemos que seguir mejorando y APRENDIENDO: debemos mejorar aún más el aprovechamiento del curso por parte de los alumnos (algunos son meros "consumidores" de documentación), fomentar aún más la comunicación-animación de los cursos, mejorar algunas herramientas de la plataforma (la nueva versión aparecerá en un par de meses), y **colaborar y aprender con y de otras instituciones**

Al final, lo más reconfortante que me ha dicho un alumno al finalizar un curso de teleformación ha sido que, incluso, ha llegada a aprender algo...

Con todo ello, no hay duda de que la ENJ seguirá apostando decididamente por las posibilidades que las nuevas tecnologías aporta a la formación empresarial.



Cara y Cruz del «e-learning»

Por Ferrán Coma. Recursos Humanos de "La Caixa"

Tal vez podríamos empezar recordando cómo llegamos a Jerez el pasado 23 de mayo, o 22 según sea, para participar en nuestras jornadas de estudio del GREF. En mi caso, un taxi me acercó al aeropuerto del Prat; allí un autobús me dejó frente a la escalerilla del avión, y al poco rato aterrizaba en Sevilla. Y con la ayuda de otro taxi llegué al hotel Guadalete. Tres horas de "viaje multicanal". Una gozada.

Otros lo tendríais más fácil, y alguno más complicado. Pero el objetivo era el mismo, aunque no así el punto de partida ni los medios disponibles. Y no hablemos del AVE, porque en este tema estamos en franca desventaja respecto a otras regiones.

Algo parecido ocurre con los canales y modalidades de formación y aprendizaje, con algunas salvedades que vamos a intentar explorar.

Un poco de historia

Vaya por delante que tan sólo voy a referirme, brevemente, a mi experiencia personal en "la Caixa" y, por lo tanto, sin ánimo de teorizar. Mi película comienza en el siglo pasado, a finales del 1993, con un proyecto de reconversión de manuales de formación internos en EAO's. En pocos años conseguimos aligerar el montón de libros y substituirlo por una discreta colección de unos 30 disquetes que enviábamos a las oficinas.

Los estándares de los equipos informáticos de soporte eran los que eran, con 16 colores, velocidad de tortuga y una definición de pantalla propia del siglo que inventó el PC. Además, poca gente tenía estos bichos en casa; y no os voy a hablar de la diferencia entre "formación en el puesto de trabajo" y "formación desde el puesto". A todo esto, el grado de interactividad con "la pantalla" era bastante limitado. Imágenes pocas y, faltaría más, estáticas. La palabra multimedia salía en dudosos estudios de prospectiva. E incluso al ratón, hoy tan prolífero, se le llamaba "mouse" porque era claramente un producto de importación.

Aún y con todos estos condicionantes, el proyecto fue un paso al frente. Andábamos suspirando por el CD-ROM para reducir todo a un único disco y, ¡oh sorpresa!, nos encontramos antes con el disco magneto-óptico que sirvió más o menos para lo mismo.

Seguíamos produciendo vídeos didácticos, guías de usuario y manteníamos la formación a distancia en papel y con tutor. Todo ello bajo la bandera de la autoformación dentro de la organización que aprende. Intentábamos, con todos los medios disponibles, estar al servicio de la empresa y de las personas.

Internet y Virt@ula

Y, de una forma más o menos inesperada, Internet se puso a nuestro alcance. Se puso de moda la famosa "e". E-todo, o casi todo. Como siempre, la realidad superó a la fantasía, aunque lo difícil es diferenciar una de otra para acabar situándolas en el lugar que les corresponde. Estamos en ello, pero ya hay algunos conceptos que aceleraron su consolidación en nuestra cultura. Entre ellos el de dominio público del conocimiento y el de red virtual. En cuanto a la evolución de hardware y software estamos todavía en pleno proceso de domotización.

A raíz de tanta efervescencia venía mi pregunta del otro día en Jerez respecto a si fantaseamos con una panacea que resuelva todas estas servidumbres, y hasta qué punto consideramos que nuestras organizaciones ya están en un proceso de normalización respecto al "e-learning". O, dicho de otro modo, ¿qué podemos confiar, a corto plazo, a esta modalidad de aprendizaje?

Me remito de nuevo a la experiencia de "la Caixa" como ilustración de lo que nos está pasando. Más cerca ya del cambio de siglo, en 1998 se tomaron algunas decisiones importantes en el tema que nos ocupa. Nos subimos al tren de la formación a través de Internet, y así se creó Virt@ula, como campus de aprendizaje virtual. En paralelo, dejamos de hacer EAO's, de imprimir manuales y guías, y la formación a distancia en formato clásico fue muriéndose. Además desapareció la oferta o catálogo. También se cambió la forma de analizar necesidades, de prescribir formación y de hacer planes.

Se trataba de crear un vacío que generase nuevos espacios. Y así fue.

Hoy trabajamos más por proyectos, algunos de ellos de carácter corporativo y otros más locales. En líneas generales la responsabilidad de formación está más distribuida; por un lado hacia la red, a través de la descentralización; y por otro, hacia otras áreas de servicios centrales que sostienen con garbo su propia vela. Para poner un ejemplo: desde Recursos Humanos seguimos colaborando y remando con el Área de Riesgos para que la organización incorpore los nuevos conceptos derivados de Basilea II, pero suyo es el timón.

En estos pocos años, Virt@ula va entrando paulatinamente a formar parte de nuestra cultura. Y de hecho ya es el eje vertebrador de varios programas de formación, hecho que facilita su progresiva normalización. Y en este punto tiene sentido retomar el título que tan amablemente sugirió Manolo Haro para esta comunicación. La experiencia reciente nos muestra caras y cruces, avances y estancamientos, entusiasmos y resistencias, éxitos y "borrosos", si se me permite.

El diploma en Dirección Bancaria

En otros foros se ha hablado con detalle del plan de formación de primer año para profesionales recién incorporados a "la Caixa". Es un claro ejemplo de integración multicanal a través del "e-learning", y no vamos a abundar en ello en esta ocasión.

Preferimos la referencia a un programa -el de DIRECCIÓN BANCARIA- que ya expusimos a vuestra opinión en las anteriores jornadas del GREF, hace aproximadamente un año en Barcelona. Lo justifica la valoración de las variables introducidas en la segunda edición del mencionado programa.

Antes de comentar los cambios introducidos en esta segunda edición, vamos a facilitar los datos básicos del programa. Se trata de un programa con 200 horas presenciales que se desarrollan en distintos centros universitarios de distintas comunidades autónomas, con cerca de 500 participantes distribuidos en grupos de 25. En cuanto a los contenidos, son los típicos de un curso de dirección y gestión del negocio de una oficina bancaria. Esta formación presencial es propia y diferencial para cada uno de los grupos.

En este contexto, el valor que aporta el "e-learning" tiene dos dimensiones: por un lado crea el concepto de red de aprendizaje, a través de los debates virtuales; su alcance es para todos los participantes en el programa, y a través de estos foros se facilita la puesta en común de las buenas prácticas y la generación de conocimiento. La segunda dimensión es la construcción de un proyecto de negocio para cada oficina, con la ayuda de unas unidades didácticas comunes y un proceso de consultoría virtual personalizado.

En la primera edición hubo bastante separación entre la formación presencial y el campus virtual. A través de un sistema de evaluación cualitativa averiguamos las opiniones de los participantes y les pedimos ideas. Poco pudimos hacer para salvar las dificultades que conlleva la conectividad y todas las servidumbres tecnológicas, que no son pocas. Pero pudimos introducir algunas sugerencias: pasamos de un contacto presencial del consultor o tutor virtual a lo largo del programa, a tres. Además, ampliamos sus funciones, con la finalidad de facilitar su contacto real con su grupo. A su vez, virtualizamos la encuesta de evaluación semanal sobre las clases presenciales, para familiar a los participantes con el entorno virtual.

En cuanto a los debates, tuvimos la suerte de poder contar con la directa colaboración de nuestro Director General, Isidre Fainé, que se puso a disposición del colectivo para debatir abiertamente cualquier tema. El resultado fue muy interesante, porque aumentó considerablemente la redacción de mensajes y más aún la lectura.

Por otro lado, si el PROYECTO DE NEGOCIO tuvo un relativo grado de formalización en la primera edición, en ésta se ha conseguido una mayor implicación. A modo de resumen podríamos decir que hemos pasado de un programa con dos modalidades en paralelo a un programa de modalidad mixta, que las integra. Y este parece ser el camino que somos capaces de digerir.

Probablemente seguiremos buscando la panacea, a sabiendas de que no existe, al modo que tienen algunos de buscar el elixir soñado; pero deberíamos admitir que tan normal es que el Hombre anhele su lugar en el mundo, como que el "e-learning" marque su territorio en los espacios de formación. En ello estamos, balbuceando, dando los primeros pasos y de la mano de la formación presencial para no tropezar con los cantos rodados del camino.

RESUMEN DE LA PRESENTACIÓN DE JORGE GARCÍA

(Santander-Central Hispano)

Jerez de la Frontera, 23 y 24 de mayo

La presentación versó en torno a la cada vez más evidente tendencia a que la formación on-line tiene que ser más personalizada. No vale ya el "café para todos" de los primeros momentos del e-learning . La experiencia en Santander Central Hispano se fundamenta en la consolidación de la plataforma de formación virtual Formavia, en la que se manifiesta un alto nivel de utilización a Diciembre de 2001:

Matriculaciones en cursos	17.351
Cursos finalizados	10.653
Usuarios que utilizan zonas de aprendizaje y servicios.....	14.530
Horas lectivas on-line	76.253

En estos momentos se están implantando dos servicios encaminados a la personalización de la oferta de contenidos de formación y aprendizaje a través de formavia:

a) Las escuelas, y

b) Un sistema inteligente de asesoramiento a planes de formación denominado "aMEDIDA"

Las Escuelas son espacios personalizados de aprendizaje y de acceso exclusivo, dirigidos a determinados colectivos del Santander Central Hispano, segmentados en base a características funcionales y/u organizativas, donde se presentan actividades estructuradas y diseñadas para las diferentes carreras profesionales.

Los objetivos que se persiguen con estas Escuelas son los siguientes:

- Proporcionar una formación de dirección de calidad, innovadora y de carácter corporativo, que tenga un factor diferencial para estos profesionales.
- Potenciar las capacidades y habilidades directivas para fomentar el desarrollo profesional de los Directivos y colectivos clave del Banco, apoyándonos en las nuevas tecnologías.
- Estructurar la oferta formativa para estos colectivos a partir de las competencias directivas, modulando sus contenidos, adaptándolos al tiempo disponible de los interesados y estimulando el interés hacia la formación continua.
- Personalizar la formación del Directivo del Santander Central Hispano en aquellas competencias directivas que ayuden a la creación de valor en la organización a través del desarrollo de las personas y los equipos

Actualmente están en funcionamiento la Escuela de Auditores y la Escuela Directiva.

En cuanto a aMEDIDA, se trata de un sistema de asesoramiento pedagógico que permite construir planes de formación y aprendizaje de forma personalizada. Las principales características de este sistema serían:

- Una herramienta que facilita la captación y fidelización de usuarios de Formavia para incrementar el uso de los servicios relacionados con la formación y el aprendizaje.
- Una herramienta que a su vez permite definir y asignar estrategias de formación y aprendizaje en función de competencias clave de la ocupación y el perfil personal del empleado.
- Un sistema de distribución de la formación personalizada según necesidades de conocimientos del usuario basados en competencias y del perfil personal para optimizar el tiempo de aprendizaje.
- Un sistema flexible que permite su evolución y aplicación a planes de desarrollo personalizados

El sistema a su vez contempla dos tipos de usuarios, los participantes y los administradores del mismo. En el primer caso se trata de los usuarios que utilizan la herramienta para obtener el asesoramiento sobre planes de formación y aprendizaje. Estos usuarios se conectan a aMEDIDA con el objetivo de obtener on-line un plan de aprendizaje. Por su parte los Administradores del sistema serán los responsables de definir las estrategias de asignación del aprendizaje a perfiles de alumnos. Además dispondrán de información sobre necesidades formativas de los participantes, sus competencias, perfiles, etc.

En cuanto al impacto que supone para la Organización la implantación de un sistema de estas características podemos señalar la aportación de valor tanto para el empleado como para el Banco:

Para el empleado:

- Personalización de la formación y adecuación a sus necesidades
- El empleado percibe una mejor calidad en el servicio y un incremento del índice de fidelización al mismo.
- Puede interactuar y participar en la detección de sus necesidades de formación.
- Detección de los diferentes perfiles de actividad y acceso a los recursos de Formación
- Detección en forma automatizada del perfil de intereses del empleado

Para el Banco:

- La entidad recibirá una mejor adecuación de sus empleados a los puestos de trabajo.
- Dimensionar la oferta necesaria. La entidad optimiza sus procesos formativos impactando directamente sobre la reducción de los esfuerzos dedicados a la gestión.
- Observación de las capacidades existentes y las capacidades requeridas. Elementos para dimensionar la estrategia en la formación.
- Herramienta inteligente de apoyo a la gestión de las necesidades y calidad de la formación
- Sistemas inteligentes de observación que permiten detectar los puntos clave y por perfiles de empleado relativos a las capacidades existentes y las capacidades requeridas.
- Ayuda a la planificación estratégica.

IMPLANTACIÓN DEL E-LEARNING EN CAIXA PENEDÈS: Aspectos críticos y buenas prácticas

Por: Angels Candela

En los últimos años en Caixa Penedès estamos viviendo un proceso de expansión territorial dentro de Catalunya y también hacia Aragón, Valencia y Madrid. En consecuencia, nuestra plantilla ha crecido, incorporando nuevo personal joven en las oficinas. Nuestro promedio de edad está entre 34 y 35 años.

Estas circunstancias unidas a la oportunidad que nos ofrecía el mercado en cuanto a la aparición de las primeras plataformas de e-learning, nos hizo decidir en el año 2.000 por la adquisición de la plataforma Semvra, de la empresa Acorde-Media. Esperábamos conseguir:

– facilidad de distribución de la formación,

– facilidad de actualización de los contenidos,

– posibilidad de integrar gestión y distribución de la formación,

– uso de las herramientas internas de comunicación.

Desde entonces nuestra actividad se puede resumir en los siguientes datos:

AÑO 2000

– Pruebas piloto con 67 alumnos voluntarios.

AÑO 2001

– 706 alumnos (86% aprobados)

– 48 acciones formativas (5% del total de horas de formación)

– 3 cursos: Productos de Activo, Pasivo y Servicios

– 18 monitores internos / 15 alumnos por grupo

– Foros para todos los cursos y por perfiles

– Puesta en marcha de metodologías mixtas (blended learning)

– Actividad: del 30 de enero al 30 de noviembre a través de nuestra Intranet.

De esta activitad derivamos los siguientes **ASPECTOS CRÍTICOS**:

– **Que funcione.** (La técnica es el soporte imprescindible para que todo lo demás tenga sentido)

– **Que no sea un "rollo".** (Los cursos on-line deben seducir y motivar)

– **Hay que vender "el producto"** a la organización para superar, dudas, prejuicios, resistencias…

Y también destacamos las siguientes **BUENAS PRÁCTICAS**:

– **Utilizar la figura del monitor** (mejor si es monitor interno) como guía y animador del grupo. Es decir, no iniciar la implantación con autoaprendizaje.

– **Potenciar las herramientas de comunicación** y colaboración dentro de la plataforma, correo, foros, etc.

– En nuestro caso, vemos que el **foro realmente ha sido el vehículo catalizador de la conciencia de grupo y un potente espacio de intercambio de conocimientos**.

En la actualidad, año 2002, tenemos previsto realizar 19.313 horas de formación on-line (18% del total) y nos damos cuenta que **ALGUNAS TENDENCIAS SE VAN CONSOLIDANDO COMO LAS MÁS EFECTIVAS Y LAS QUE PREVISIBLEMENTE VAN A LIDERAR EL DESARROLLO FUTURO DEL E-LEARNING**.

Se trata de:

– **La consolidación de las metodologías mixtas (blended learning)**. Nos permiten disfrutar de lo mejor de cada una y la suma de ellas genera sinergias que vamos descubriendo.

– La posibilidad de profundizar en la **personalización de la formación** (formación a la carta)

– La **potenciación de las herramientas de comunicación on-line** que lindan con otras disciplinas como la comunicación interna o la gestión del conocimiento.

BLENDED-LEARNING: Presente y futuro de la formación

Por Miguel Ángel Rodríguez
Director Resource Consulting
PricewaterhouseCoopers

En base a nuestra experiencia como consultores en el área de formación presencial y a distancia, y desde la perspectiva que nos proporcional el lanzamiento de la solución www.e-learning.es, entendemos que existen unas variables comunes en las empresas, en relación con e-learning:

- La necesidad de crear una estructura de autoestudio adecuada y eficaz.
- La disminución de las barreras tecnológicas.
- Que es imprescindible tener una buena experiencia de éxito.
- Hay que enfocar la implantación del e-learning en términos de coste/beneficio.
- e-learning puede ser el revulsivo necesario para acercar a las personas la famosa "e", a la tecnología en último extremo.

En este año y el que viene podemos esperar de e-learning:

- Un desarrollo rápido en las empresas pioneras.
- Pruebas de concepto generalizadas.
- Materias formativas horizontales: inglés, ofimática, contabilidad... (no es necesario adaptar a la empresa).

• Cursos a impartir a un elevado número de trabajadores tras la prueba piloto (rentabilizar inversión en e-learning).

• Trabajo en la cualificación y nivel de cultura de estudio individual.

• Pruebas iniciales para la implantación de la gestión del conocimiento como confluencia en e-learning.

• Formación a medida por demandas individuales.

• Formación por casos y experiencias reales.

Pero, realmente, el e-learning es una nueva herramienta que viene a resolver situaciones conocidas en el campo del desarrollo profesional. Sabemos que este ocurre, en un 70%, en la experiencia en el puesto de trabajo, un 20% a través del feedback (mentoring, coaching, management assessment) y sólo un 10% a través de la formación (ya sea e-learning o presencial). Si relegamos la utilización del e-learning a este campo de juego no podremos aportar valor a nuestras organizaciones. En el paradigma actual la formación es "una gran respuesta a una pequeña pregunta". Con un enfoque más comprensivo, en el cual la tecnología sea nuestra principal aliada, podemos cambiar el campo de juego.

La clave es la integración y la metodología para llevarla a cabo se llama Blended Learning.

Blended Learning es un nuevo enfoque que viene a dar respuesta a la implantación y la extensión del e-learning en la empresa.

En muchos casos el e-learning se ha centrado excesivamente en la tecnología olvidando otros recursos, no tecnológicos, que refuerzan el aprendizaje. Blended Learning integra las ventajas de la estrategia de Formación presencial con las Nuevas Tecnologías y la estrategia de e-learning.

Blended Learning permite:

• Desarrollar la estrategia de autoestudio en la empresa desde un punto de vista mas comprensivo.

• Enfocar los contenidos de e-learning hacia los procesos de actividad, utilizando las facilidades que nos proporcionan los sistemas de LMS actuales.

• Acercar el e-learning a la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo

Con Blended Learning conseguimos crear una arquitectura de aprendizaje en los que el alumno desarrolla no sólo las habilidades inherentes al contenido formativo, sino el interés y la motivación para el autoaprendizaje, integrando estrategias, modelos, procesos y herramientas de la formación en aula y la formación on-line. Para ello, y como organización pionera en este terreno, en PricewaterhouseCoopers integramos nuestra experiencia en e-learning con los mejores proveedores de contenidos, tecnología , infraestructura y comunicaciones ofreciendo a las organizaciones y empresas con las que colaboramos soluciones completas y realmente adaptadas a sus necesidades.

Los valores diferenciales que ofrecen las soluciones de Blended Learning son, fundamentalmente los siguientes:

• Combinan sesiones presenciales con sesiones a distancia. De este modo se establecen vínculos entre los participantes que permitirán que las comunidades de aprendizaje funcionen de forma más efectiva en el tiempo. Las comunidades creadas a partir de sesiones a distancia están más limitadas ya que existe una menor involucración entre los miembros al no conocerse de forma directa.

• Se refuerza el aprendizaje con sesiones de mentoring y coaching, tutorías, prácticas, role-plays, etc.

• Se integran herramientas y soluciones orientadas a procesos de negocio

• Se produce una relación directa con las competencias. De esta forma es posible evaluar la eficacia de la formación estableciendo indicadores que se medirán antes y después del proceso de blended learning.

La sugerencia…

Y el cliente.... muy caliente.

Sí, sí, y no me refiero al cliente interno, sino al cliente de siempre. Tuve oportunidad de comprobarlo en uno de los debates que organiza Radio Nacional de España en su emisión de fin de semana "No es un día cualquiera" que presenta y dirige Pepa Fernández. Fueron dos, porque el primero fue tan apasionado y calentó tanto los ánimos que lo repitió poco tiempo después.

Nos pusieron a "bajar de un burro". Y eso a pesar de la entusiasta defensa de Juan Antonio Segurado y de algunos otros, entre ellos recuerdo especialmente a una colega que me pareció ser comercial de algún banco. Todos ellos pusieron de relieve los excelentes servicios que prestan nuestras entidades y que la directora del Programa aceptó. Pero lo que ella quería era escuchar la opinión de los "escuchantes" (interesante matiz introducido por ella respecto a la palabra oyente), sobre los servicios bancarios. Salió de todo: lo del paraguas, las comisiones, los préstamos hipotecarios, que solo se presta a quien tiene posibilidades, etc.

¿Qué detecté?. Que no informamos adecuadamente al cliente. Que los compañeros de atención al cliente deben ser los mejores tanto en formación técnica como en manera de tratar a la gente, como en habilidades pedagógicas. Que es mucho lo que nos jugamos si no se da a esta tarea el nivel que le corresponde. Que hay que ser creativo en, cubierto lo anterior que es imprescindible, organizar distintas maneras de formar al cliente. Desde la utilización de los ordenadores (nada cuesta darle la vuelta a la pantalla y explicar gráficamente las cosas al cliente, o utilizar la página web de la entidad para "colgar" con vistas al cliente y con un lenguaje para él entendible, una explicación de los productos y servicios más comunes), hasta la organización de sesiones formativas (recuerdo que Radio Intereconomía celebra cursos con la misma finalidad y lo hace con notable éxito), pasando por alguna publicación sencilla, subrayo el calificativo de sencilla, dirigida al cliente.

Y el que ya lo estuviera haciendo, aparte de felicitarle sugerirle que lo perfecciones. Formar al cliente bien puede ser una nueva área de efectividad para el Departamento de Formación. En otro lugar del BOLETÍN GREF se vuelve sobre el tema. Léelo y si puede ser lee el libro que recomendamos. Te sugerirá ideas. Vivimos del cliente que cada vez es más exigente y nuestra obligación es atenderle y ganarnos su confianza.

Paco Segrelles

Encuesta de ratios de formación entidades financieras 2001

Por Manuel Haro

El 23 de mayo en las Jornadas de Estudio del Gref, celebradas en Jerez, se presentaban los datos provisionales de la Encuesta de Ratios de Formación. La participación se ha ampliado, aunque en los datos más significativos no ha habido modificaciones sustanciales. También hemos introducido indicadores representativos, de otras encuestas, para que nos sirvan de comparación.

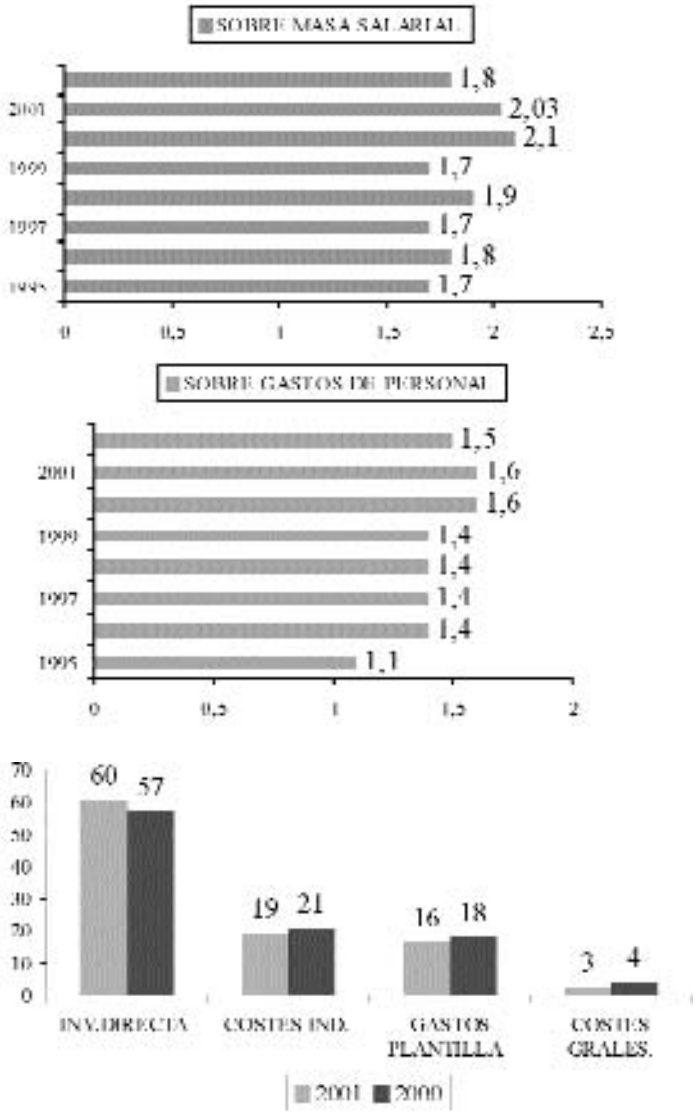
La muestra es representativa tanto en su número como por su segmentación: bancos, cajas, cooperativas de crédito y aseguradoras, así como por el tamaño de las instituciones. Creo que esta encuesta, que se va consolidando, es un punto de referencia, un ejemplo de "benchmarking", pero lo más importante, es una herramienta para nuestra gestión, especialmente para con la Dirección.

El primer dato a resaltar es la evolución del ***presupuesto de formación***, tanto en relación a la masa salarial y gastos de personal como a su distribución.

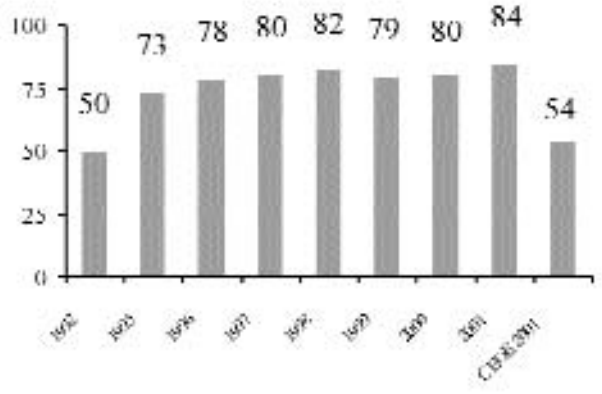
En cuanto al ratio de ***participación de la plantilla en acciones de formación***, con las últimas encuestas se alcanza el 84%. Esperemos que se consolide en la próxima encuesta y no sea sólo uno de los "efectos del euro".

Al igual que en lo referente a la **evolución de horas de formación por empleado.**

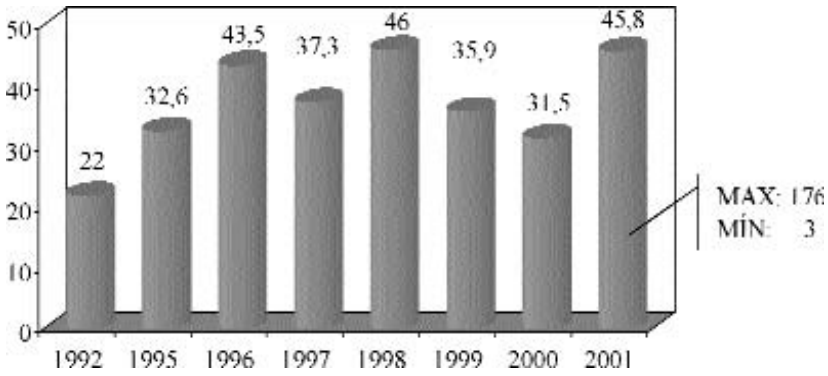
PRESUPUESTO DE FORMACIÓN



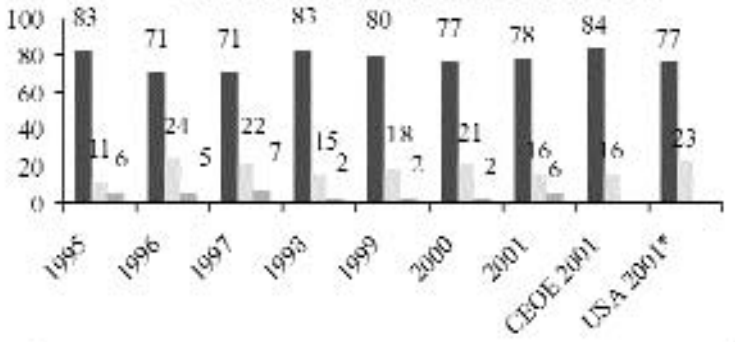
PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA EN ACCIONES DE FORMACIÓN



EVOLUCIÓN DE HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO



METODOLOGÍA: EVOLUCIÓN PARTICIPANTES



* USA Industry Report 2001

¿Será posible conciliar la tendencia y la realidad?

Referente a las ***metodologías de formación por participante,*** deberíamos reflexionar entre nuestra información, que se supone que es real, y la que aparece en los medios de prensa y jornadas sobre e-learning. Aquí hemos incorporado indicadores que pudieran ser referentes como el de la CEOE y el de USA Industry Report.

Pero lo más curioso que si comparamos las horas realizadas de formación, en 2001 con las tendencias paral 2002, nos preguntamos ¿ Será posible conciliar la tendencia y la realidad?.

Las ideas sobre la Formación on line/ e-learning indicamos que:

- El nivel de satisfacción de las plataformas es bueno.
- La procedencia de la formación e-learning es en su mayoría "estandar", 60%.
- El porcentaje de finalización medio es de un 755 de los participantes.
- Los resultados de la formación e-learning son buenos para el 77%.
- Los cursos más realizados bajo ésta metodología son : productos (29%), formación corporativa (29%), ofimática (18%), habilidades (12%) e idiomas (8%).
- En un 90% de los casos se combina con otras metodologías (tutorías, presencial, distancia, " call centre"…).

Adquirimos el compromiso, durante la presentación, de que la próxima encuesta recogiera datos más cualitativos sobre la formación e-learning, para cuando contemos con nuestra página web operativa podamos abrir un debate para estructurar la encuesta de 2002.

A todos los que habéis participado en la encuesta: GRACIAS, y a los que no os animamos para vuestra participación en la próxima.

Vida Asociativa

Lo más interesante de esta última etapa ha sido la celebración de las VII Jornadas de Estudio, el acto de mayor importancia de nuestra Asociación. En ellas nos reunimos compañeros representantes de 40 entidades en un ambiente de compañerismo y amistad realmente envidiable. Con ello hemos cumplido el primero y principal objetivo: crear un clima propicio al sincero y amigable intercambio de experiencias.

Este clima se vio reflejado en el momento, muy emotivo, en que nuestro buen amigo José Olivero se despidió de todos nosotros por su prejubilación en Caja Mar, "La Caja" Rural de Almería, que se fusionó con la de Málaga, donde Pepe ha trabajado tantos años. De todos es conocida su vocación por la poesía reflejada en sus publicaciones y de la que quiso dejar constancia de ella a través del poema que nos dedicó como despedida, que dice asÍ:

Compartiendo vivencias comunes
respiramos aires de encuentro,
y así, entre todos,
hacemos volar nuestros pensamientos.

Juan Luis Franco. Nuevo vicepresidente

Ideas y experiencias,
proyectos e ilusiones,
enlazamos pasado, presente y futuro,
haciendo crecer nuestras motivaciones.

Para las mujeres y los hombres
de Recursos Humanos
las personas son
y serán siempre
lo más importante que valoramos.

Compartimos en GREF
muchas horas y días de trabajo,
uniendo a nuestro oficio,
conocimiento y formación
en jornadas de alegría y cansancio.

Ahora, una nueva etapa personal
se acerca;
pero no digo adiós,
prefiero ¡hasta siempre!
y os llevaré, emocionado,
en el corazón.

También hubo tiempo para distraerse… Visita a las Bodegas Osborne.

Otro momento de trascendencia para la Asociación fue aquel en que el Presidente pidió la autorización de la Asamblea para modificar los Estatutos, introducir la figura del Vicepresidente y sugerir que se procediera a la elección. Las razones eran obvias por lo que se aprobó la iniciativa y se procedió a la elección, resultando elegido Juan Luis Franco Mercado, Responsable de Formación del Banco Popular, a quien damos la enhorabuena y agradecemos su disponibilidad.

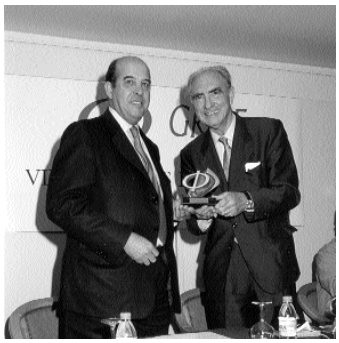
Pepe Olivero despidiéndose

Y pasando a la información sobre cambios recientes de compañeros que o pasan a otra función o designan a otros compañeros para que sigan más de cerca nuestras actividades, nos hacemos eco de la cordial y entrañable carta de Pompeyo Ibáñez de BANKINTER que pasa a otra función y el sucede Javier Rivas Compains al que esperamos conocer personalmente en la próxima reunión.

Unai Goti nos acompañará en nuestras actividades en nombre de BANKOA, le conocimos a través de las ondas, ya que estuvo en la reunión de la Comisión Gestora que celebramos por vídeo-conferencia para evaluar las Jornadas, conectando con Barcelona y San Sebastián.

La celebración de la reunión de la comisión Gestora por vídeo-conferencia ya no es novedad, pues el curso pasado lo hicimos ya en varias ocasiones con los compañeros barceloneses. La novedad está en la ampliación que con mucho gusto estamos dispuestos a expandir si os juntais varios en otro punto geográfico que tenga la instalación adecuada.

La Redacción



Manuel Piñar, Subdirector general de recursos de Caja San Fernando, tras clausurar oficialmente las Jornadas, recibe nuestro símbolo institucional de manos del Presidente que agradeció el patrocinio de la Entidad

Miguel Ángel Rodríguez. Director de Formación y Tecnología de Pricewaterhouse Coopers, recibiendo nuestro recuerdo institucional en agradecimiento del patrocinio.

EL REGALO INSTITUCIONAL

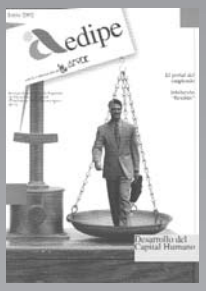
Para premiar a quienes colaboran con el GREF encargamos a Ángelo de Gaudio que nos diseñara una pequeña escultura. A Ángelo le habíamos conocido a través de Francesc Ventura por lo que nos había hecho en las Jornadas de Barcelona como regalo a los patrocinadores, y la verdad es que nos encantó. Ahora no nos ha defraudado. Con solo nuestro logotipo como punto de partida ha sabido conciliar los símbolos perfectamente y ha jugado con acierto con la letra "Fi" griega y la "€" del euro.

Angelo de Gaudio es un empresario-artista nacido hace 33 años en Italia. En 1989 se trasladó a Galicia con el proyecto de hacer realidad una empresa sobre comunicación e imagen.

Con el tiempo Gaudio crece y decide trasladarse a Barcelona (Alella) manteniendo su representación en Madrid y Galicia. Sus creaciones están presentes en el mundo empresarial, cultural y deportivo. Agradecemos a Ángelo su colaboración.

Publicaciones

Revistas



Revista AEDIPE
Junio 2002

Un caso práctico de "B2E": El portal del empleado, la solución @hp, por Luis Carlos Collazos, Director de RR.HH. de HP
El aprendizaje permanente y la empresa, por Juan María Menéndez Valdés, Asesor de la CEOE.
Fundamentos para el desarrollo del capital humano ante las nuevas realidades, por Jose Manuel Casado, Director Asociado de ACCENTURE.

CAPITAL HUMANO
Mayo 2002
Motivación y ¿que más?, por Luis Antonio González Otalora, Consultor de TEA CEGOS.

Junio 2002
Caja Rural Valencia: Una filosofía de estrategia y objetivos por Mª Teresa Saenz, Redactora de CAPITAL HUMANO.
El cine al servicio de la calidad: La experiencia de Caja Madrid por Julieta Balart.
El cuadro de mando territorial y la formación continua por Marcos Eguiguren.
Banca y Recursos Humanos por Antonio Delgado, gerente de Towers Perrin, con ratios de interés resultado de una encuesta entre 17 entidades con un total de 82.000 empleados.

Julio/Agosto 2002
Importancia de la formación en los sectores de la nueva economía, por Joseph María Raventós, Socio Director de Heures-Network
La formación on line y los portales B2E apoyarán las funciones estratégicas de RR.HH. por la Redacción de Capital Humano.
Directorio de Empresas de Software de Gestión de Recursos Humanos.
Análisis comparativos: Áreas mecanizadas y Prestaciones.

TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

Mayo 2002
Número monográfico dedicado al coaching organizacional.
Julio 2002
El desarrollo estratégico de la formación en la empresa, por Carlos Benito Álvarez, Director de RR.HH. de DHL.
Efectividad gerencial. Una estrategia para mejorar la competitividad, por Alejandro Serralde, Presidente de W. J. REDDIN HISPANIA.

EXCELLENCE EXECUTIVE

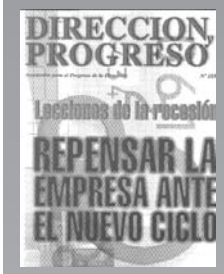
Número 5
El equilibrio entre la producción y las personas, por Al Lucia y Tracy Madison, formadores.
Ser o no ser efectivo, por Alejandro Serralde, Presidente de W. J. REDDIN HISPANIA.
Número 6
La cura de siete enfermedades mortales, por Nigel Nicholson.
Lecciones sobre innovación, por Steve Strauss
Formación práctica, por Gary R. Sisson
Reestructure su empresa con dignidad, por John Challenger

HARVARD DEUSTO. BUSINESS REVIEW
Marzo/Abril 2002
La utilidad de la comunicación interna para los directivos, por Pablo Gonzalo Molina, Socio Director de ALCOR CONSULTORES.
De la gestión de personas en momentos de contradicción, por José Manuel Casado, Director Asociado de ACCENTURE.

HARVARD DEUSTO. FINANZAS Y CONTABILIDAD

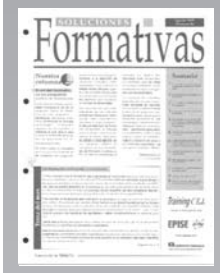
Julio/Agosto 2002
Presente y futuro del Cuadro de Mando Integral. Entrevista con Robert Kaplan, "padre" junto con Davis Norton de este interesante instrumento.

Revistas



DIRECCIÓN Y PROGRESO

Número 183
Número monográfico: Repensar la empresa ante el nuevo ciclo.

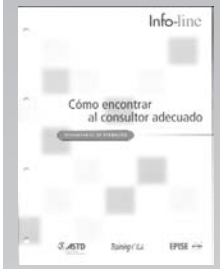


SOLUCIONES FORMATIVAS EPISE

Mayo
Si usted se implica sinceramente ellos se interesaran de verdad. Formación on line: Cómo reducir al mínimo el abandono en cursos e-learning.

Junio
El hueso del tobillo conectado con los beneficios. Formación de contenidos: comunicación. (No están discutiendo: están debatiendo).

Agosto
La formación orientada a resultados. Formación on line: Valoración básica de los cursos multimedia.



INFO-LINE. EPISE
La transferencia de formación: ¿cómo consolidarla?.
Formación de mandos intermedios.
Evaluación del nivel 4: resultados.
Análisis de necesidades para e-learning.
Cómo encontrar el consultor adecuado.

GEIS NEWS

Número 38
Los planes de desarrollo en Recursos Humanos.
Número 39
La Fidelización de clientes.
Número 40
Selección y evaluación de competencias.

INFOR

Junio 2002
"Best Practices" en los procesos de reestructuración.

BANCA Y FINANZAS

Mayo 2002
Modelos de Gestión Bancaria.
Junio 2002
Banca on line.
Julio/Agosto 2002
Financiación multilateral.

ONCE IDEAS. FORMACIÓN Y CONTROL

Mayo 2002

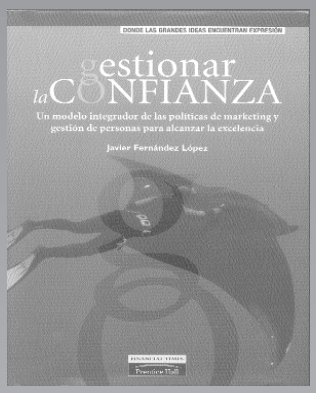
Sobre soporte en el puesto.

EL GREF EN OTROS MEDIOS

"A BORDO" la Revista para empleados del BANCO ATLÁNTICO nos dedica una página con la foto del grupo, hablando de la reunión celebrada en su Centro de Formación de Madrid. Agradecemos muy sinceramente a Joaquín Casals y a los compañeros de Formación encabezados por Juanjo Sánchez, una vez más, la acogida y las atenciones recibidas.

EL DIARIO DE JEREZ publicó el 24 de Mayo una larga entrevista a nuestro compañero, Jefe de Formación de Caja San Fernando, Manolo Zúñiga con motivo de las Jornadas de Estudio, incluida una foto de buenas dimensiones y bajo el título: "El entorno obliga a un reciclaje constante". Y el mismo diario publicaba el dia antes, 23 de mayo, dentro de la sección de Economía un suelto bajo el título:"la Caja reúne a Responsables de Formación de entidades financieras".

Libros



GESTIONAR LA CONFIANZA

Por Javier Fernández López
Editorial Financial Times/Prentice may
Madrid

Hago cálculos y me doy cuenta que este año celebro el cuarenta cumpleaños de vida laboral dedicada toda ella a los Recursos Humanos. He tenido y sigo teniendo especial vocación por el tema, y si he permanecido en él es porque he creído en lo que he hecho. Quiero decir con ello que no soy sospechoso en el área de la preocupación por las personas. Sin embargo, siempre he pensado que una empresa no es solo el capital humano, que hay otro factor casi tan decisivo como él, y ese factor es **el cliente**. El autor de la obra que vamos a comentar, y que confiesa no encontrarse entre los devotos de la función de la dirección de personas a pesar de haber dedicado la mayor parte de su vida profesional a ella, habla de la proporción 60-40, está bien, me adhiero a éste porcentaje, basado ese 40% "en la práctica de un servicio al cliente eficiente y en un marketing relacional plenamente eficaz". Y un poco mas adelante dice: "Contar con los mejores profesionales es una condición necesaria pero no suficiente para cautivar a los clientes y mantener cuotas de mercado sólidas, duraderas y rentables".

Estamos ante un libro testimonial," resultado de mi formación y mi experiencia", dice el autor, y construido sobre la idea de que " el éxito de las empresas se basa en la integración de las políticas y practicas de recursos humanos y de marketing".

Durante muchos años hemos estado hablando de la necesidad de fidelizar al cliente y para ello utilizábamos las técnicas del marketing. Javier Fernández da un paso más y nos habla de una nueva dimensión; nos dice que "la lealtad no basta en el entorno actual, hay que llegar a generar confianza", pero nos advierte que "la confianza de los clientes sólo se consigue cuando previamente se ha generado la confianza de los empleados, es decir, cuando en el interior de la empresa se actúa de acuerdo con los principios que quieren aplicarse en el exterior de la misma". Y añade una reflexión que por conocida no está mal que se repita una y otra ves: "el compromiso de los empleados parte de la confianza que sus jefes hayan sido capaces de suscitar".

El modelo –nos dice– incorpora dos conceptos básicos:

1. El marketing y el servicio al cliente son actividades realizadas por personas y para personas, individualmente consideradas. Lo que obliga a formar a los empleados en todo lo que implique interacción humana.

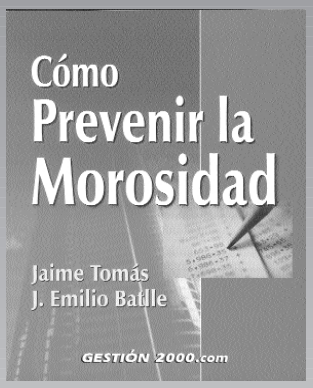
2. Aplicación de una secuencia en lo que él llama "momentos de la verdad", secuencia que denomina utilizando un acrónimo "clic" que significa: Confianza, Liderazgo, Integración y Conocimiento.

Y termina el Prefacio, a manera de síntesis de ideas que el libro recoge, avanzándonos el contenido: "Lo que sigue a continuación es la explicación detallada del modelo clic, nacido para servir de puente entre los clientes y los empleados, para facilitar la construcción de posiciones competitivas duraderas en el corazón del cliente. Y allí solo se llega desde la confianza".

No quiero terminar las recensión sin poner de relieve mi percepción de la personalidad del autor. No le conozco personalmente, pero quien escribe el Prefacio que acabo de resumir después de haber leído la obra, y llegar al convencimiento de que para estimular la lectura lo mejor es hacer una síntesis de lo que el autor escribe de su obra; y un capítulo de agradecimientos como lo ha hecho Javier Fernández, demuestra tener un talante que es un argumento más para la lectura del libro. Y ahora soy yo el que agradece a mi buen amigo Javier Quintanilla, excelente Profesor del IESE, el que me recomendara la lectura del libro.

Paco Segrelles

Libros



CÓMO PREVENIR LA MOROSIDAD

Jaime Tomás, J. Emilio Batlle
Gestión 2000.com
Barcelona, 2002

Dentro de un mundo económico, competitivo y con sobresaltos permanentes, como es el actual, abordar el tema de la prevención de la morosidad, para las entidades de crédito, supone combatir el riesgo de crédito. Pero una buena política de la gestión del crédito implica una metodología para el análisis de las inversiones. La asunción del riesgo ha de estar precedida de una previa valoración. En las inversiones se pone en evidencia el factor riesgo con toda su amplitud. La profesión bancaria es tomar riesgos, pero siempre medidos y valorados. Por todo ello, hay que felicitarse por la aparición de libros como este.

A lo largo de ***Cómo prevenir la morosidad*** se desarrollan una serie de conceptos, propuestas y actuaciones que alertan y ayudan al analista en su ánimo de reducir la morosidad. La prevención de la morosidad debe formar parte de la cultura financiera y entenderse como un elemento implícito de la actividad crediticia.

El catedrático **Oriol Amat** señala en el prólogo del libro que esta obra será de gran utilidad para directores, interventores, analistas y gestores de riesgos y para todos aquellos profesionales interesados en seguir el riesgo de crédito y prevenir la morosidad.

Los autores cuentan con más de 20 años de experiencia en áreas de negocio del sector financiero en cargos de alta dirección. Han desempeñados funciones docentes como invitados en diversas universidades, y en la actualidad son consultores y socios de **INDAE (Institución de Dirección y Administración de Empresas),** desarrollando su labor de formación y consultoría en diversas empresas y entidades financieras.

Antonio Villacorta

MANUAL DE FORMACIÓN

CISS, editorial que publica la Revista CAPITAL HUMANO, y que ya cuenta con un excelente Manual de Recursos Humanos obra de Alberto Fernández Caveda dentro del que figura ya un amplio capítulo dedicado a Formación, acaba de publicar el Manual de Formación del que es autor persona conocida por muchos de nosotros, me refiero a Roberto Albaizar Gonzalez , en este momento Asesor de la Dirección de Organización y Recursos Humanos de AENA.

En la Introducción el autor fija sus objetivos :

a) en primer lugar "clarificar el significado del concepto Formación", y luego:
b) reunir en un mismo Manual las teorías y prácticas de la Formación; promover la necesaria sinergia entre los directivos responsables de liderar personas y equipos, que son los verdaderos responsables de la formación de las personas, y los especialistas de recursos humanos , que son los responsables de apoyar a aquellos este noble pero difícil papel de la formación de sus colaboradores;
c) facilitar la labor de diseño de sistemas y la aplicación de los planes de formación; y
d) ayudar a imprimir la máxima rentabilidad a las inversiones que se realizan en materia formativas.

De 717 páginas en hojas intercambiables que permite su constante actualización su CONTENIDO es:

Índice sistemático, índice analítico, índice de figuras, glosario, índice de chek-list, cuestionarios para diagnóstico personal o de la organización, y entra ya en los capítulos que se refieren a :

– marco conceptual,
– marco normativo,
– la formación en la empresa,
– proceso de formación en la empresa,
– medios de apoyo a la formación,
– especialización pedagógica
– y termina con unas referencias complementarias que contienen bibliografía, referencia a proveedores, referencias a normativa y programas de apoyo y directorio de Escuelas y Organizaciones dedicadas a la formación Empresarial.

Resumen de la Conferencia de Clausura
Desarrollo Personal y profesional: política de Formación y valores en la empresa globalizada

Por el Prof. Silverio Barriga, Catedrático de la Universidad de Sevilla

Los cambios en los tiempos actuales

Este comienzo del s. XXI se caracteriza por un profundo cambio social reflejado en las estructuras económicas, políticas y culturales.

– en las económicas: con el paulatino abandono de los sectores primario e incluso secundario en beneficio del terciario, la implantación de nuevos modelos de gestión humana centrada casi exclusivamente en la rentabilidad de las relaciones humanas de cara a la eficacia empresarial.

– en las políticas: con las consecuencias del doble movimiento de globalización y "glocalización"

– en las culturales: pasando del predominio de los valores colectivos a los valores individuales, en la implantación del consumo como objetivo de vida de grupos y particulares, la ampliación de los márgenes de libertad individual hasta límites antaño insospechados y que no son sino el triunfo arrollador de planteamientos neoliberales.

Todos estos cambios estructurales se han transparentado en múltiples crisisque han sufrido la institución familiar, el modelo escolar, el modelo cultural dominante, la integración por el trabajo, etc.

Crisis que han encontrado terreno abonado en el aumento de espacios de incertidumbre a partir del momento en que desa0parecen las certidumbres institucionales (de las Iglesias, Partidos, Sindicatos, de los saberes y habilidades, etc.) en que la Economía se autonomiza y se yergue contra la misma sociedad civil y contra determinados modelos de la vida persona y familiar .

Todos estos cambios están forzando un nuevo planteamiento de los valores sobre los que se inscribe la formación de los individuos en sus respectivas empresas. Pues muchos de los valores están en crisis.

Los valores de la sociedad globalizada

¿Qué valores se llevan?. Mencionaremos algunos:

Individualismo. Reproducción dual (los valores de los hijos dependen de la profesión del padre; disminución de los valores autoritarios tradicionales junto al desarrollo de los valores propios del humanismo liberal). Privilegio de la cultura urbana frente al ocaso de la cultura rural y agrícola. A favor del cambio, la incertidumbre y la flexibilidad. Secularización de valores. Crisis de la participación social. Diversisdad de formas familiares, etc…

A esta complejidad de valores hemos de añadir otras características del momento actual: El eclecticismo social, el resurgir del localismo ("glocalización") coexistencia pacífica de las diferencias.

De los parámetros, valores o dimensiones (libertad e igualdad) que definen las grandes corrientes ideológicas de su tiempo nos hallamos ante el impulso desmedido de la libertad aún a costa de que la igualdad zozobre.

Sin embargo la convivencia social nos exige equilibrar la balanza entre la libertad y la igualdad si no queremos que los desequilibrios echen por la borda las conquistas de lustros conseguidas, en gran medida, por las reivindicaciones que supieron alentar las ideologías de los movimientos cristiano, socialista y comunista.

Y para ello es urgente que las instituciones organizadas (políticas, empresariales, sindicales, etc.) sepan renovarse a fondo iniciando una verdadera revolución en sus prácticas, introduciendo una nueva ética en sus planteamientos.

El rearme de la empresa

Queda claro que:

– los planteamientos de antaño han quedado caducos

– la formación permanente es una exigencia ineludible

– la empresa forma parte de nuestras vidas

– el estrés de los ejecutivos, de las mujeres trabajadoras, el conflicto de roles entre el desarrollo personal y profesional están poniendo contra las cuerdas a un modelo eficiente en sus resultados económicos inmediatos pero que conlleva la agonía del futuro para impedir la calidad de vida de los trabajadores.

– El interés de algunos empresarios más preocupados en parapetarse oligárquicamente, junto a su clan, que en llevar a término la aplicación coherente de los objetivos de la empresa.

De ahí que el futuro pase por un auténtico rearme moral que conlleva la aceptación y puesta en práctica de valores olvidados:

– renovación ideológica de la empresa en el contexto de la sociedad globalizada que armonice los intereses empresariales y los personales de sus trabajadores.

– nuevas exigencias de coherencia personal y empresarial en quienes desempeñan puestos de responsabilidad

– reincorporación de valores humanistas, levadura en la gestión de personas motivadas e identificadas con los objetivos de la empresa pero también sus propios objetivos personales y sociales.

A todo lo cual conviene añadir las nuevas orientaciones propias de la multiculturalidad por su inmediata incidencia en la empresa. De tal forma

que lleguemos a impulsar la formación del hombre del futuro, el sujeto plural:

– que se forja en el cruce de múltiples pertenencias en conflicto

– obligado a ser autónomo

– que acepta vivir la complejidad de una vida sin referencias estables

– que es un eterno aprendiz de contenidos

– que sabe escuchar y aprender

– que necesita de los demás miembros del equipo para conseguir los objetivos empresariales

– que ha de afirmarse personalmente para que sus valores no queden ahogados en las meras exigencias de la rentabilidad de la empresa.

En síntesis:

La empresa ha de ser agente de cambio a favor de una globalización social que introduzca calidad de vida en el trabajo, que garantice productividad, rentabilidad y proyección de futuro pero impulsando valores humanos, enraizados en la exigencia de cuantos están preocupados por vivir armoniosamente y con calidad de vidala única vida de que disponen.

Y terminó proponiéndonos algunos retos:

– Frente al imperio de la organización, ayudar a construir las condiciones idóneas para el desarrollo personal de los trabajadores

– Superar la esquizofrenia entre las exigencias de desarrollo personal y las exigencias de desarrollo profesional.

– Desentrañar la ideología y creencias que subyacen en la actual Formación de los Recursos Humanos paran consensuar los nuevos valores que conviene impulsar para lograr el armónico desarrollo de los intereses de la empresa y los intereses de los trabajadores.

RESUMEN DE LA PONENCIA ¿Pero… qué quieren las personas?

(Por M. Zúñiga)

Intentaba reflexionar en esta última ponencia del grupo de trabajo (y de las jornadas) sobre el sentido de todo lo que estamos haciendo con tanto trabajo, en algunos casos con cierto escepticismo por parte de nuestras organizaciones.

De la misma forma que ocurre con otros procesos de trabajo, corremos el peligro de convertir la herramienta en el aspecto central, olvidándonos del verdadero objetivo de acercar los conocimientos a las personas de nuestra organización. En ocasiones, incluso teniendo en cuenta este objetivo tan loable y que en teoría debe ser admitido y compartido por todos, los resultados no son tan buenos como deberían.

En este estado de la cuestión, y después de haber oído las exposiciones de los compañeros definiendo perfectamente la utilización que hay que darle a las aulas virtuales, con algunos proyectos muy avanzados, se me ocurrió citar lo ocurrido en cierto equipo de fútbol de segunda división que, después de haber estado toda la campaña en el segundo puesto con plaza ya de primera, increíblemente se desfondó al final perdiendo todas sus opciones de ascenso.

Tenía todo lo que se necesitaba para lograr el objetivo. Era una meta clara y deseable por todos, el ascenso a primera. Tenía un importante colchón de puntos con respecto al tercero y cuarto para salir de algunos "apuros" de última hora y el juego de equipo había sido muy sólido durante toda la temporada (y no tenía por qué cambiar).

¿Qué ocurrió?, ¿Habría alguien interesado en NO ascender?. Pues parecía evidente. Un ascenso a primera habría supuesto tal revolución en la plantilla, que difícilmente habrían quedado algunos de los integrantes actuales de la misma, por lo que, estaba entrando en confrontación el objetivo principal, con las preferencias particulares de las personas implicadas.

Podemos sacar como conclusión que ni siquiera un incuestionable buen objetivo aceptado por todos en general es suficiente para llevar al éxito a los procesos de trabajo, entre ellos el aprendizaje a través de un aula virtual. Las personas quieren que les hagamos más fácil su existencia y tenemos que reconocer que es una labor difícil. Resulta muy sencillo complicarlo todo, basta con poner más opciones en una aplicación, crear nuevas funcionalidades que hacen maravillas innecesarias, incluso interconectar más los distintos elementos de forma que al final ya no sepamos dónde estamos. Se puede también dar información exhaustiva para saber dónde estamos pero que sirva para distraernos más y ocupar mucha más superficie de pantalla con aquello que necesitamos. Un sinfín de posibilidades de complicarnos la vida.

Hacerlo fácil es la tarea más difícil, y esta es nuestra labor. Simplemente queremos los conocimientos que nos hacen falta y llegar a ellos de una forma sencilla. En esto se basa la elección del Aula Virtual de Caja San Fernando y todos los trabajos posteriores que hemos estado haciendo. Nuestro objetivo es la persona y la formación debe arropar su desarrollo profesional y personal de forma que esté ahí cuando la necesita. Ahora tenemos una nueva herramienta para este fin.