

En Este Número:

Editorial

Crónica de la reunión

Necrológicas

Cuadro de Honor

Esade

Noticias de la Web

Vida asociativa

Publicaciones

El GREF en otros medios

EDITORIAL



José Luis Gómez Alciturri, Subdirector General y Director de Recursos Humanos, recibe el premio de manos del Presidente del GREF.

COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN

No es casualidad que ambas acciones se sucedan en nuestras reuniones. Persuadido de la importancia de ambas para todo profesional de los Recursos Humanos y en especial para el Responsable de Formación, hace tiempo que deseaba firmemente introducir las en nuestro calendario y, a ser posible, con la continuidad programada. Ambas son más que cualidades, actitudes que ¡ojalá! estén enraizadas en la personalidad de cada uno de nosotros. Ambas actitudes son necesidades que están siendo reclamadas y exigidas en nuestro entorno, y que el Departamento de Formación, debe satisfacer. Se demanda transparencia, coherencia, una forma nueva de hacer las cosas, creatividad. Y esto son tareas concretas para llevar a cabo desde nuestra función de agentes de cambio dentro de la empresa.

En la presentación de la reunión celebrada en la Ciudad Financiera del Grupo Santander, consideraba la comunicación oral, escrito e interpersonal como aspectos de una misma cualidad, clave para el Responsable de Formación: contactar con los demás, comunicando con sencillez, claridad, transmitiendo confianza, convenciendo, persuadiendo, teniendo en cuenta al otro con el mayor respeto, y, añadiría, con el mayor afecto.

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.
Servicios Plenos de Gestión Documental
y Edición de Publicaciones Just-In-Time

Y de las tres, elegía la comunicación interpersonal por creer es la más importante en nuestras relaciones, adjudicándole las siguientes características:

- apertura de espíritu, sin dobleces, ni agendas ocultas
- manifestación coherente entre lo que se piensa y lo que se dice
- ser consciente de que a las palabras le están acompañando los sentimientos
- empatía, teniendo en cuenta al otro con su marco de referencia (situación, emociones, etc.)
- lenguaje sencillo y claro
- y adoptando una “escucha activa”.

Se trata de escuchar no las palabras de Fulano sino a Fulano; de captar las modulaciones de su mundo interior, de ver las cosas con sus ojos; de percibir los significados que él desearía comunicar sin atreverse a ello. Y de ser escuchados y aceptados de manera análoga.

Todo ello con la ventaja de que, si lo hacemos con autenticidad, podemos beneficiarnos descubriendo facetas de nuestra personalidad hasta ahora inéditas o poco conocidas. Recordemos la famosa ventana de Jo-Hari.

Y terminaba seleccionando algunos párrafos del Principito, y mas concre-

tamente del pasaje en el que se encuentra con el zorro, ejemplo de comunicación interpersonal. Te invito, amigo lector, a que lo releas.

Respecto a la innovación, la considero como un esfuerzo de la imaginación por ver y contemplar nuestras tareas habituales y rutinarias con ojos nuevos, desde perspectivas diferentes, desde posturas distintas, cuestionándonos nuestras propias actuaciones. Aquí el equipo de colaboradores puede jugar un importante papel. Los clásicos que, por qué, para qué y cómo pueden ser herramientas útiles que nos ayudarán a penetrar en los asuntos y descubrir nuevas facetas. También el analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades pueden facilitarnos el hallazgo de alguna idea novedosa.

José Antonio Marina en su libro “La creación económica” aconseja realizar ciertas operaciones mentales: relacionar, combinar, extrapolar, introducir variables, anticipar consecuencias, inventar modelos, hacer preguntas.

La lectura de los maestros, de revistas de reconocida solvencia que en España las hay y muy prestigiosas: Capital Humano, Training & Development Digest, Dirección de Personas, Harvard Deusto Business Review, Nueva Empresa, entre otras, en el área

de los Recursos Humanos, sin olvidar prensa especializada como EXPANSIÓN & EMPLEO, ABC NUEVO TRABAJO, EL PAÍS NEGOCIOS, nos estimularán sugerencias innovadoras.

No se trata de dar con grandes descubrimientos, sino de encontrar ese detalle que simplifica un proceso, o ese complemento que diferencia un producto del de la competencia.

Y una sugerencia final: la lectura de buenos poetas. Si hay alguien creativo son ellos: imágenes, metáforas, lenguaje preciso, nuevos escenarios, son elementos normalmente utilizados por ellos. Es gente que mira al mundo con ojos diferentes del resto de los mortales, y que sintetiza y describe en pocas palabras los sentimientos del alma.

Termino con una muestra de esto. Es un corto poema de León Felipe que titula Revolución.

*Siempre habrá nieve altanera
que vista el monte de armiño
y agua humilde que trabaje
en la presa del molino
Y siempre habrá un sol también
un sol verdugo y amigo
que trueque en llanto la nieve
y en nube el agua del río*

Paco Segrelles ■

CAMBIO EN LA AEB

Confeccionada la Revista, la reestructuramos para dar la noticia de que José Luis Leal, buen amigo del GREF, con quien celebramos nuestro 25 aniversario con una magnífica conferencia que pronunció en la reunión que tuvimos en el Centro de Estudios de MAPFRE, pasa el testigo a Miguel Martín, ex Subgobernador del Banco de España, y actual Director del Departamento de Auditoría Interna del Banco.

José Luis Leal había mostrado meses atrás su intención de dejar el cargo para dedicar más tiempo a su familia. Miguel Martín, calificado de “técnico de prestigio y hábil negociador”, fué quien negoció la integración de la peseta en el Sistema Monetario, juntamente con Manuel Conthe, Presidente de la CNMV, entonces Director General del Tesoro.

A José Luis Leal le deseamos disfrute de su merecido descanso, aunque estamos convencidos que va a seguir con sus actividades sociales y culturales, como la Asociación Hispano- Francesa Diálogo que preside, o la colaboración con alguna ONG. Su interesantísima entrevista en La 2 de hace unos días, puso de relieve su ponderación, sensatez, y visión clara de los temas.

Y a Miguel Martín, que tomará posesión el 30 de Marzo, nuestros mejores deseos, convencidos de que obtendrá grandes éxitos dada su experiencia profesional en la Administración, en el Banco Mundial como Director Ejecutivo, Presidente del ICO, y en el Banco de España.

CRÓNICA DE LA REUNIÓN (Reproducción de la intranet del Grupo Santander)

PROFESIONALES DEL SECTOR FINANCIERO DEBATEN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA Y PREMIAN AL GRUPO SANTANDER

El Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF) celebró el pasado 14 y 15 de diciembre en la Ciudad Grupo Santander unas jornadas de estudio, que estuvieron centradas en el tema 'Comunicar con claridad, eficiencia y persuasión, habilidad clave del Responsable de Formación' y que premió al Grupo Santander.

Como anécdota, cabe señalar que después de ocho años transcurridos desde la primera reunión que el GREF celebró fuera de Madrid en el 'Solaruco' en Santander, este año volvía a celebrarse en el nuevo 'Solaruco', Centro Corporativo de Formación y Desarrollo, en la Ciudad Grupo Santander.

UN PROYECTO PREMIADO CON LA 'F DE ORO'

Se aprovechó la celebración para dar a conocer la Ciudad y el proceso de comunicación llevado a cabo por la entidad para conseguir la progresiva integración de los 6.400 empleados procedentes de diferentes lugares de la empresa. José Manuel Álvarez, Director Corporativo de Integración, hizo una exposición detallada del proceso de integración, que fue calificado por los asistentes como modélico, por la planificación realizada y por el despliegue de personal, tanto directivos como



Foto de familia.

empleados que actuaron de mediadores en el cambio.

José Luis Gómez Alciturri, Director General Adjunto y Director de Recursos Humanos del Grupo Santander, recibió la estatuilla la 'F de Oro', concedido por la Asociación GREF al proyecto la Ciudad Grupo Santander. "Valoramos la construcción de un proyecto arquitectónico adaptado al entorno; un ejemplar proceso de integración, por la importancia que la institución concede a la formación y por la coherencia de la política de personal, al hacer realidad, con hechos, aquello de que el capital humano es el activo más importante de la empresa", resaltó Francisco Segrelles, Presidente de la Asociación, al entregar el premio.

Por otro lado, cabe destacar la presencia en las jornadas de Jaime Montalvo, Presidente del Consejo Económico y Social, que se dirigió a los participantes abordando

temas de gran actualidad: sistema de cualificaciones profesionales y su relación con el sistema económico y educativo; el Programa de Lisboa; la necesidad de adaptar los perfiles profesionales a las circunstancias cambiantes del momento; la gran perturbación que supone la temporalidad y cerró su intervención con una exposición sobre la negociación colectiva y el sistema de relaciones laborales.

El programa se completó con un panel de experiencias sobre comunicación en el que participaron José Antonio Téllez de la CAM, Marta Díaz-Bajo de Morgan Stanley, Jesús Gómez de Grupo Santander y Ángel Lafuente realizó una intervención sobre 'Hablar siempre con eficiencia ¿una meta inalcanzable?', y Nuria Povill y Claudio Drapkin de Solo Consulting que lo hicieron sobre la Comunicación Interpersonal. ■

CONFERENCIA DE APERTURA

Jaime Montalvo

Presidente del Consejo Económico y Social

“LA TEMPORALIDAD CONDICIONA LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN CONTINUA”

Las jornadas de invierno que cada año realiza el Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF) contaron en esta edición con la presencia de Jaime Montalvo, presidente del Consejo Económico y Social, que puso el acento en cuestiones tan importantes como la conciliación de la vida laboral y profesional, la perturbación que supone la temporalidad o la necesidad de potenciar la formación. El encuentro, de dos días de duración, se celebró el 4 y 15 de diciembre en la Ciudad Grupo Santander (Boadilla del Monte, Madrid) y tuvo como tema central “Comunicar con claridad, eficacia y persuasión, habilidad clave del responsable de Formación”.

Jaime Montalvo comenzó su intervención con una afirmación categórica: “Las políticas de recursos humanos no siempre se pueden medir a largo plazo”. A continuación propuso una serie de reflexiones. La primera de ellas, sobre el sistema de cualificaciones profesionales y su relación



Jaime Montalvo.

con el sistema económico y educativo. “Nuestro sistema educativo no ha evolucionado tanto en los últimos 40 años”, afirmó, “todo lo contrario que los sistemas productivos; tenemos por tanto una brecha que atajar”.

Actualmente, un trabajador puede cambiar varias veces de profesión en su vida por lo que es necesario “adecuar un marco que permita su formación”, algo así como “un cuerpo de cámara de fotos compatible con diferentes objetivos”.

COMPETITIVIDAD Y TEMPORALIDAD

Montalvo insistió en que deben promover políticas activas de empleo, dirigidas tanto a ocupados como a desempleados, y señaló que es necesario duplicar la inversión en este campo, algo imprescindible para conseguir

incrementar la competitividad del mercado de trabajo.

En este sentido, denunció que la temporalidad está condicionando las políticas de formación continua. “Debemos de tomar este tema en serio. Hemos creado sectores productivos que no acogen el contrato indefinido como fórmula de contratación”.

El presidente del Consejo Económico y Social señaló tres factores que se deben tener en cuenta desde RRHH: motivación, comunicación y formación, pilares en los que se asienta “lo que se conoce como liderazgo”

“LA VIDA NO ES SÓLO PROFESIÓN”

Para el final de su exposición, Montalvo reservó uno de los asuntos que están más de actualidad: la conciliación de la vida laboral y familiar. “Nuestro países han mantenido a costa de las mujeres estructuras educativas y productivas, pero con su incorporación al mundo laboral, a los hijos los educan los amigos, la televisión y las maquinitas”.

Recomendó, en consecuencia, que se tomara “en serio” la conciliación de la vida laboral y familiar, porque “la vida no es sólo profesión.”



HABLAR SIEMPRE CON EFICACIA. ¿UNA META INALCANZABLE?

Ángel Lafuente Zorrilla



Ángel Lafuente Zorrilla.

Todo lo contrario; se trata de una **meta al alcance de cualquiera** que, con un método sencillo, liquide el “**miedo escénico**” y conquiste el “**placer escénico**”. Sólo de una personalidad consistente y segura brota la palabra que comunica y convence.

Porque no se trata de “hablar”, sino de “**comunicar**”; es decir, de “**transferir**” contenidos de una mente a otra; de uno, a otro corazón.

La capacitación para el **dominio de la palabra hablada** –en público, en privado y ante los MCS–, constituiría el **primer paso en todos los procesos de formación**, si disfrutaran de alguna sensatez –lo que no ocurre–; y es la **herramienta**

imprescindible para el trabajo y para las relaciones. En cualquier situación, **el que sabe comunicar aventaja a los demás**. La imagen propia, y la de la empresa que se representa, se ponen en juego a la hora de tomar la palabra.

¿ES NATURAL EL MIEDO ESCÉNICO?

No. Es **antinatural**, aunque universal; y procede de una educación tan bienintencionada como errónea.

Semejante error toma su origen en la **mitificación de la Oratoria**, hasta el punto de haberse convertido en moneda de curso común el refrán que asegura que “El orador nace, no se hace; lo que supone una **tremenda patraña**”. Puedo asegurarlo desde la experiencia de cientos de miles de alumnos a lo largo de más de cuatro décadas de docencia.

¿POR QUÉ NO SE INCLUYE LA ORATORIA EN LOS PLANES DE ESTUDIO?

Porque **todo poder teme al libre pensamiento** que indefectiblemente conquista el individuo si se le dota del dominio de la palabra. Torpe poder, pues sólo el libre pensador construye **democracia, cooperación y equipo**.

Si admitimos que el **capital superior** en la empresa es el **capital humano**, no podemos negar

que, **sólo desde la exposición libre de las ideas, genera riqueza el trabajador**. Ahora bien, únicamente el individuo **seguro de sí mismo** es capaz de entrar en diálogo –materia que ha de insertarse en un curso coherente de comunicación oral–.

La ausencia generalizada de las técnicas de comunicación oral en los planes de estudio, incluidos los universitarios, castra la capacidad de comunicación, y empobrece al individuo y a la sociedad. **Cabezas atestadas de conocimientos, pero de lengua torpe, llenan las empresas**, los despachos profesionales, las tribunas de profesores y políticos, y los púlpitos.

CUALIDADES DE UN BUEN MÉTODO PARA DOMINAR LA PALABRA HABLADA

La máxima **autoestima**, la consideración **teatral del devenir humano**, y la conciencia del proceso de “**encarnación**” del **pensamiento** en sonidos, deben fundamentar un método consistente.

La **máxima autoestima** actúa como elemento transformador del **clima laboral**; como dinamizador de la **motivación-compromiso**; como base del **incremento de la productividad**; y como generadora de **valor y de crecimiento rentables**, con **impacto cierto en la cuenta de resultados**.

CONTENIDO IDEAL DE UN CURSO

1. Conferirá al participante una **absoluta seguridad personal**; le capacitará para vencer las graníticas reservas que le cierran múltiples posibilidades en la vida.

2. Actuará como una **verdadera psicoterapia**, superadora de complejos y limitaciones; mejorará el **carácter**; aumentará la **vitalidad**; producirá una gratificante **sensación de libertad personal**.

3. Mostrará el sistema indefectible para **concitar y mantener las atenciones intelectual, visual y auditiva** del público.

4. Enseñará las escasas **“Reglas de oro”** de la palabra hablada.

5. Indicará cómo aprovechar **la vida diaria como el gran taller** de la comunicación oral.

6. Explicará las **partes del discurso**, la necesidad del **guión** y las técnicas para elaborarlo.

7. Acreditará las tres fundamentales **formas de realizar el discurso**: a) Escribir y leer. b) Repentizar sobre guión. c) Sistema combinado.

8. Mostrará la **técnica para conducir coloquios** y negociaciones.

9. Instruirá suficientemente sobre las **cuestiones relativas al espacio y al tiempo** escénicos.

10. Y por fin –¿cómo no, en

los tiempos que corren?–, capacitará al participante para **dominar la palabra en radio y en televisión**.

El retorno de lo invertido en formación en el campo de la palabra hablada ha de resultar inmediato, pues consigue la sencilla **culminación de lo aparentemente imposible**:

“Hablar con seguridad y placer en todo tiempo y lugar; y ante cualquier tipo de auditorio, en cantidad y en calidad”.

FILOSOFÍA DEL CURSO

“CÓMO HABLAR SIEMPRE CON EFICACIA” –con un método autodidacta, que le distancia de cuantos otros existen en el mercado–, **no es “un” curso, sino “el” curso** previo a cualquier otro; y su seguimiento, y el posterior **trabajo diario** a cargo del participante, aportan una auténtica **transformación de la personalidad**: Así, sus resultados desbordan la finalidad inmediata que persigue.

Carece de sentido enseñar a intervenir, sin desvelar el **proceso de generación de la palabra como creación deslumbrante de la inteligencia del hombre**; y sin dotar al alumno de las bases que sustenten, en toda circunstancia y frente a cualquier público, una personalidad imbatible: único medio de acabar con el limitante **terror escénico**.

La palabra hablada recorre **tres trayectos simultáneos**: De cerebro a cerebro; de boca a oído; de corazón a corazón.

El aprendizaje del dominio de la palabra exige un **cambio de costumbres**, lo que produce cierta **incomodidad y entorpecimiento transitorios**.

Los ejercicios colectivos –únicos que se desarrollan en el aula–, **rompen el inmovilismo** gestual; apelan al **atreimiento sobre el sentido exacerbado de ridículo**; liberan física y psicológicamente al participante.

Se recomienda admitir al **mayor número de participantes**, lo que **incrementa la eficacia del método**, y **reduce la imputación de costes por asistente**.

No se realizan prácticas individuales durante el curso, lo que permite que coincidan, en el mismo grupo, personas diferentes en nivel jerárquico, en público conocimiento, en edad, etc. **El gran taller** de la palabra hablada se encuentra en **la vida diaria**; no en el aula.

LA QUIEBRA DE LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN EN ESTA MATERIA

Enseñar normas retóricas sin sentar **bases psicológicas** equivale a construir castillos en el aire. **Sólo de una personalidad imba-**

tible y segura procede una palabra que arrastra, convence y vende.

La **mitificación** de la Oratoria ha llevado a la elaboración de **normas absurdas** que, lamentablemente, son aceptadas como geniales por el desconocimiento de que **comunicar con eficacia en un fenómeno tan natural** como respirar. Ahora bien, muchos negocios docentes en este campo caerían por su base a medida que los destinatarios fueran advirtiendo el camelo que encierran. Es necesario decirlo con toda claridad y dureza.

EPÍLOGO

La comunicación eficaz ha de sustentarse en **“tres grandes intereses vivos”**: El amor a uno mismo, la solidaridad con los receptores, y el apasionamiento por el mensaje. Si falla cualquiera de estas tres profundas adhesiones, quiebra la transmisión. Es decir, se hablará, se generará ruido inútil; pero no se comunicará. ■

VIAJAR PARA ENTENDER

Programa Comunitario “Visitas de estudio para responsables de Formación”

El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) es el organismo de referencia para la

formación profesional de la Unión Europea, asistiendo a la Comisión Europea en su labor de promoción y desarrollo a escala comunitaria de la misma. El CEDEFOP fue creado en el año 1975, por lo que ha celebrado su 30 aniversario (www.cedefop.eu.int). Es, en este marco de referencia, en el que el CEDEFOP se sitúa como la agencia de la Unión Europea responsable de la gestión del **Programa Comunitario “Visitas de estudio para responsables en Formación Profesional”** (www.studyvisits.cedefop.eu.int), que intenta ilustrar con ejemplos prácticos los temas que son de interés para Europa, situados en los contextos políticos, sociales y económicos de cada país.

Dicho programa comunitario fue establecido en el año 1985 (cumplió 20 años en el año 2005) y desde el año 1999 vinculado al Programa Comunitario “Leonardo da Vinci II”.

El CEDEFOP opera, a nivel nacional, en cooperación con una red de Responsables Nacionales de Enlace (RNE) y Agencias Técnicas de Apoyo (ATA) que se encargan de difundir la información sobre el programa en su respectivo entorno nacional. En España, es el Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) el responsable de las citadas visitas (www.inem.es).

Conforme a este principio de subsidiariedad es el mencionado SPEE quien diseña y organiza las



Visitas de estudio para responsables en Formación Profesional

visitas de estudio en España, elaborando el itinerario de cada una de éstas con la idea de resaltar la originalidad de un sistema de formación profesional y explicar de qué manera dicho sistema refleja determinados temas de interés común a escala europea.

Como el propio CEDEFOP establece, el objetivo prioritario del Programa es estimular, a escala europea, el intercambio y la reflexión sobre temas de interés común entre los responsables de la formación profesional fomentando la comprensión recíproca de sistemas y mecanismos de formación profesional de los países europeos.

Países participantes.—Son 31, los países que participan en este Programa Comunitario: los 25 pertenecientes a la Unión Europea (Bélgica, República Checa, Dinamarca, Alemania, Estonia, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Chipre, Letonia, Lituania,

Luxemburgo, Hungría, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Eslovenia, República Eslovaca, Finlandia, Suecia y Reino Unido), los países candidatos a la Unión Europea (Bulgaria, Rumanía y Turquía) y los países asociados (Islandia, Liechtenstein y Noruega).

Destinatarios del Programa.— Así, la visita de estudios es una oportunidad de encuentro entre personas, con la característica principal de ser un viaje breve (de una duración de 3 a 5 días) en el que los participantes se reúnen con protagonistas relevantes del ámbito de la educación y la formación profesional: agentes sociales (organizaciones empresariales y sindicales), empresas, administraciones públicas, organismos/instituciones de formación profesional, centros de investigación, responsables de otros programas comunitarios, etcétera) favoreciendo los intercambios de los asistentes entre sí y también con las personas del país anfitrión. El grupo se compone de 10 a 15 personas de diferentes nacionalidades, todas ellas responsables en diverso grado de la formación profesional de los países participantes acompañados de un tutor, que desempeña la función de mediador entre el grupo y el entorno que acoge a éste.

¿Cómo presentar una solicitud de participación?— Todo aspi-

rante a participar en el Programa deberá enviar su solicitud de participación al Responsable Nacional de Enlace (o la Agencia Técnica de Apoyo) del país donde reside o trabaja, quienes efectúan una preselección y remiten las candidaturas al CEDEFOP.

Conocimientos de idiomas.— Los participantes deben ser capaces de comprender y expresarse con fluidez en el idioma propuesto como lengua de trabajo del grupo (la inglesa, la francesa y/o la alemana).

Aspectos económicos.— Los gastos de viaje y estancia corren a cargo de los participantes, que reciben una ayuda económica del CEDEFOP como contribución a los costes, normalmente antes del inicio de la visita.

Temas de referencia 2004-2006.— Los temas de referencia, fijados por periodos trienales, intentan reflejar los debates y reformas de actualidad en la Unión Europea. Se definen a propuesta de los Responsables Nacionales de Enlace del Programa, tras escuchar la opinión de un comité científico. Los temas de este último trienio se han centrado en:

— los objetivos de mayor cooperación en materia de enseñanza y formación profesional en Europa (Proceso de Bruselas-Copenhague):

— el Marco de acción para un desarrollo permanente de competencias y cualificaciones elaborado por los agentes sociales europeos (la Confederación Europea de Sindicatos, la Unión de Confederaciones Industriales y Empresariales de Europa, el Centro Europeo de Empresas de participación pública y de interés económico general), de 28 de febrero de 2002.

— las prioridades del programa Leonardo da Vinci

— las prioridades a medio plazo del CEDEFOP

Visitas para el año 2006 en el marco del sector financiero. — Se han fijado para el año próximo tres visitas de estudio que tienen como objetivo dicho sector:

Grupo nº 31 - Tema: “Continuing vocational training in the banking and finance sector” (Nicosia – Chipre) del 16 al 19 de mayo de 2006. Lengua de trabajo: inglesa.

Grupo nº 41 – Tema: “The banking sector in Latvia” (Riga. Lituania) del 10 al 12 de octubre de 2006. Lengua de trabajo: inglesa.

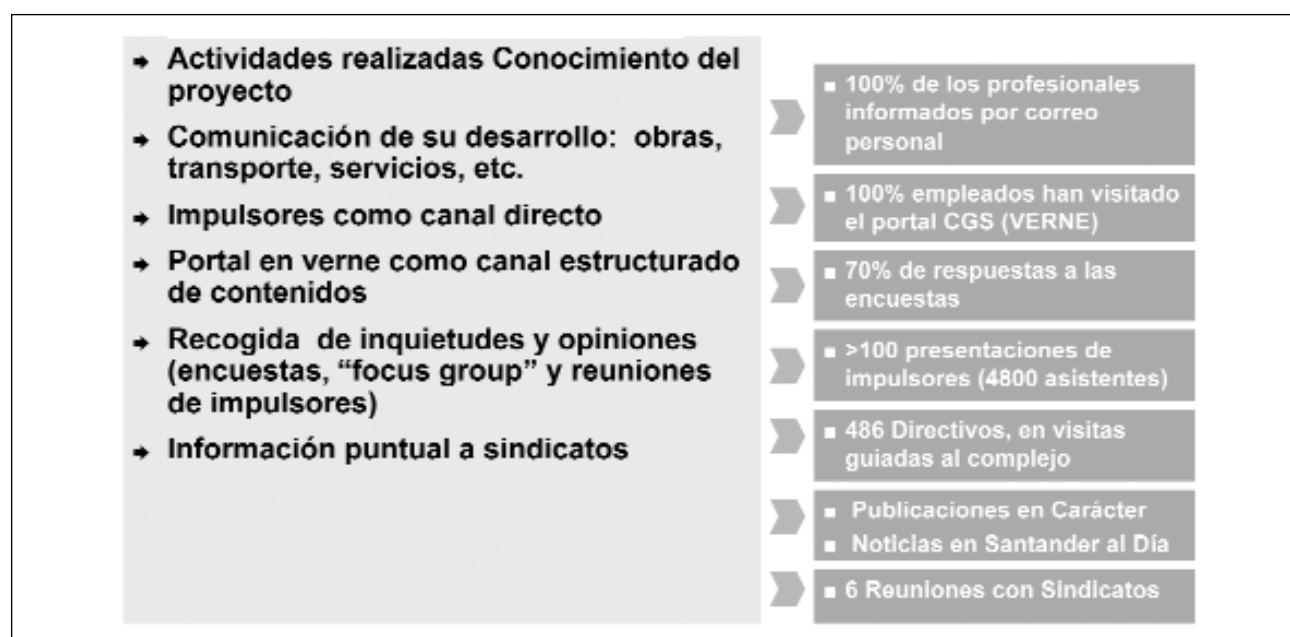
Grupo nº 42 – Tema: “Vocational training in banking and finance” (Lisboa – Portugal) del 13 al 17 de noviembre de 2006. Lengua de trabajo: inglesa.

Olegario Olayo ■

*Jefe de Formación
de Caja Segovia*

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL TRASLADO DE LOS EMPLEADOS A LA CIUDAD FINANCIERA DEL GRUPO SANTANDER

ACTIVIDADES REALIZADAS



INQUIETUDES MÁS SIGNIFICATIVAS

- Inconvenientes del traslado
- Incertidumbre del traslado

CRITERIOS PARA AFRONTARLAS

Partiendo de la necesidad de ser concretos, transparentes y, por tanto, creíbles, fueron puntos clave los siguientes:

- El “Gestor de Recursos Humanos”, elemento fundamental y responsable principal del traslado.
- El “Directivo”, responsable de la comunicación personal e individual
- Uso de canales complementarios
- Coherencia y coordinación en las actuaciones formales e informales de comunicación
- Oportunidad de la comunicación

Fue criterio básico el siguiente: “EL FOCO EN LAS PERSONAS ES LA CLAVE DEL ÉXITO”.

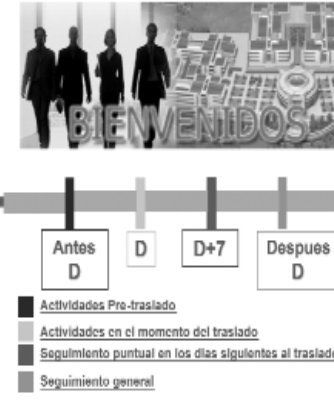
PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cómo funcionarán los medios de transporte?
- ¿Cómo será mi puesto de trabajo? ¿Cuál será mi ubicación?
- ¿Cual será mi jornada de trabajo?
- ¿Cómo será el traslado?

PLAN DE BIENVENIDA

Objetivos

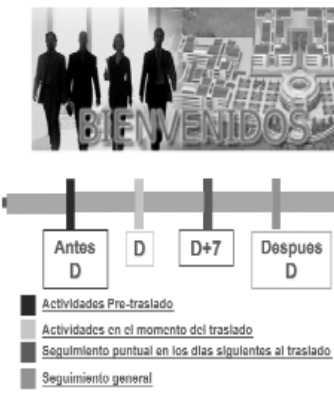
- Impactar positivamente en la percepción de los empleados.
- Reducir al mínimo posible las dificultades y lógicos trastornos del cambio.
- Trasladar la "visión" de cómo queremos que se "trabaje y viva en la ciudad".
- Reforzar aspectos positivos / servicios de apoyo al empleado:
 - Centro de Educación Infantil
 - Instalaciones deportivas
 - Áreas comerciales y de restauración, etc.
 - PAE




José Manuel Álvarez, Director Corporativo de Integración

Criterios

- Máxima proximidad a las personas
 - Acciones de información y atención, con canales de escucha y respuesta ágil
- Reconocimiento de las dificultades
 - Para evitar comunicación informal negativa
- Coherencia entre lo que se dice y hace
- Facilidades en las incorporaciones
 - Centro de recepción, kit de traslado (manual de uso, planos, tarjeta personal), teléfonos de apoyo, videos institucionales, "Chaquetas Rojas", etc.




Resumen de Actividades

- Diciembre: "Anuncio general del proceso de traslados"
- D-30 Información personalizada sobre el traslado
- D-7 Visita a la ciudad por todo el personal que se traslada
- "D" Recepción de los profesionales que se trasladan ese día.
- D...D+7 Acciones para el seguimiento cercano de los grupos trasladados
- D+7..(n) Acciones de seguimiento periódico para asegurar la resolución de incidencias, dudas, etc.
- Julio: "Acto de cierre del proceso de traslados"

Proceso de repetición diaria



José Manuel Álvarez
 Director corporativo de Integración

“COMUNICACIÓN INTERPERSONAL”

Nuria Povill

Parémonos un momento a reflexionar sobre estas dos grandes preguntas:

- ¿Quién soy yo comunicando?
- ¿Desde dónde hablo?

Desde el enfoque de **SOLO Consulting**, la comunicación interpersonal parte de una **voluntad de crear vínculo** y requiere de una **predisposición emocional** por parte del comunicador.

Sentimos y defendemos la comunicación como un espacio de comunión, de búsqueda de “zona común” –origen etimológico de la palabra–, no de enfrentamiento. Desde ahí, comprendemos que nuestra mente y nuestro cuerpo “hablan con el otro” en función de cómo sentimos, y nuestros bloqueos responden al diálogo interno que hemos creado de acuerdo a nuestras creencias, experiencias, entorno... nuestros mapas o modelos mentales.

No hay técnicas válidas sin una actitud interna de cambio; la técnica, en sí misma, queda vacía si no hay un fondo humano y emocional que la impregne.

La comunicación interpersonal es un acto de **presencia**, de **responsabilidad** y **conciencia** ante el otro, y de constante contacto con nuestro **ser emocional**.

Partiendo de ahí, cobran sentido teorías tales como la de Albert Mehrabian, que afirma que

el impacto emocional de la palabra es de tan sólo el 7% en un proceso de comunicación. Es decir, el **CÓMO** nos relacionamos con el otro a nivel de lenguaje gestual, miradas, tonos de voz... pesa mucho más que **QUÉ** le decimos. Y es que en el lenguaje no verbal es muy difícil controlar las emociones.

Analicemos, igualmente, qué ocurre cuando hablamos de ciertas habilidades básicas de comunicación, como, por ejemplo, la asertividad. Podemos decidir a priori qué diremos, pero es mucho más costoso encontrar la vibración para decirlo como lo queremos decir. Con frecuencia nuestras palabras resuenan con un tono o bien agresivo, o bien sumiso, que traiciona nuestras intenciones. Otro ejemplo lo tenemos con la escucha activa. ¿De qué hablamos, en realidad, cuando nos referimos a escucha activa? Hablamos de vaciar nuestra mente de juicios y ponernos en una actitud abierta, “curiosa”, libre... Pero si el diálogo interno nos bombardea con todo un mundo de ideas preconcebidas, creencias instaladas, ¿podemos hablar de verdadera escucha activa? Desde luego que no...

Sólo cuando tomemos conciencia de que en la comunicación estamos absolutamente involucrados en cuerpo, mente y espíritu podremos reaprender el proceso de comunicación interpersonal como el de un reencuentro con nosotros mismos. Un reencuentro que nos acerca a nuestra forma más genuina de ser y de estar en la



Nuria Povill

relación con los otros: compartir, fluir, aprender... Y ese reencuentro es perfectamente compatible con un **contexto profesional y de alta dirección**.

Estamos en una época de transformación y cambio profundos. La comunicación interpersonal, con toda la carga que para el ser humano tiene esta palabra, es uno de los vehículos más potentes para este cambio.

Respondiendo a las primeras preguntas...

Yo comunicando soy una persona que desea gustar, que quiere estar presente para el otro, que tiendo a distraerme, que a veces estoy agobiada, que entro en empatía fácilmente, que me siento muy insegura en unas ocasiones y muy competente en otras... y que impregno todas mis relaciones y todos mis actos de comunicación de eso que yo soy... en cada momento...

Y hablo desde ahí, desde lo que soy... A veces desde el profundo contacto conmigo...; a veces desde la huida de mí...

Y cuanto más conciencia hay en mí, en cada uno de nosotros, más auténtica puede ser nuestra comunicación. **Y la conciencia no es**

una técnica. Las “técnicas” que hemos visto están al servicio de estar presentes y de ponernos al servicio del otro para poder gestionar la actitud emocional en la comunicación (atender a mi estado interno –asertividad, escucha–; tomar conciencia del lenguaje no verbal, etc.). Conseguir la excelencia, o una cierta excelencia, en la comunicación interpersonal es un trabajo de cada día, exigente y responsable, que requiere de una revisión profunda de nuestros valores y hábitos de vida, o, por lo menos, este es el enfoque y lo que creemos en **SOLO CONSULTING**.

COMUNICACIÓN E INVOLUCRACIÓN

La importancia de comunicar bien es tan grande, que de ello puede depender el éxito o el fracaso del fin deseado. Si todos coincidimos en la influencia de la comunicación para vender, liderar o seducir; no dudaremos de su trascendencia al implantar una nueva forma de trabajar.

En este sentido, quisimos compartir con vosotros una experiencia que, en Morgan Stanley, consideramos un logro, sobre todo comparada con otra donde no tuvimos tanta fortuna. Se trataba de comunicar “la gestión por proyectos”. El objetivo era aprovechar las sinergias de los distintos departamentos sobre todo centrales con red comercial, sacar el máximo partido al talento

de la compañía y en última instancia motivar a aquellas personas que, teniendo aptitudes para dirigir o coordinar, todavía no habían podido hacerlo.

Estos objetivos no eran nuevos, de hecho hacía tiempo se había intentado algo parecido bajo otro nombre: “grupos de trabajo”, pero no funcionó todo lo bien que nos hubiera gustado.

¿Por qué iniciativas parecidas tienen resultados tan diferentes?

Probablemente parte del éxito o del fracaso está en la forma en que se comunica y se involucra a la gente. Vamos a señalar algunas diferencias para ver si arrojan luz sobre el tema:

En ambos casos la dirección de la compañía había impulsado la idea y la apoyaba totalmente. No obstante, en la “gestión por proyectos”, para hacerlo aún más explícito, cada proyecto contó con un patrocinador, miembro de la comisión ejecutiva.

Los “grupos de trabajo” tomaron, en muchos casos, el nombre de departamentos centrales (ej.: Productos, Acciones comerciales, Formación, Recursos Humanos, etc.) eso provocó, en algunos casos, confusión acerca del alcance y la responsabilidad de los grupos de trabajo. En la “gestión por proyectos” cada proyecto lleva un nombre que identifica su misión. De esta forma, el proyecto se desvincula de un departamento en concreto y, por tanto, ayuda al trabajo en equipo de gente de diversos departamentos.



Marta Díaz-Bajo.

Finalmente, los responsables de proyecto fueron los primeros involucrados e informados y participaron en la configuración de su equipo.

Al resto de la organización se le comunicó esta nueva forma de trabajar cuando ya estaba siendo un éxito. Eso contribuyó a que la gente estuviera proclive al cambio.

Ya hay más de 24 proyectos en marcha con un gran número de personas implicadas (más del 30% de la compañía). La comunicación para poner en práctica el cambio parece que ha funcionado, pero todavía quedan muchas incógnitas sobre el futuro: ¿qué pasa con las personas que lideran proyectos una vez que estos finalizan?, ¿vamos todos hacia este tipo de organización? ¿es eficiente para todas las organizaciones? ¿puede convivir con la organización tradicional?, etc.

Muchas entidades tenéis experiencia en “gestión de proyectos”, si prospera la propuesta de una reunión sobre el tema, sin duda habrá múltiples temas a debatir. Mientras tanto, hasta pronto amigos.

LA CONVENIENCIA DE UN PROTOCOLO PARA EL USO MÁS ADECUADO CORREO INTERNO EN LAS EMPRESAS

José A. Téllez de Cepeda García

En algunos casos quizá sea necesario definir un protocolo para organizar la Comunicación Interna pero en casi todos es necesario, al menos por el momento, definir y aplicar ese protocolo para organizar y sobrevivir a una parte muy importante de la Comunicación Interna: el uso del correo electrónico.

El I.F.S. (Information Fatigue Syndrome) es una expresión acuñada por la agencia Reuters para caracterizar el elevado nivel de estrés ocasionado por el caudal de información que llega constantemente a través de la televisión, de teléfonos móviles, periódicos, libros, faxes y, sobre todo, desde Internet, y que afecta cada vez a más personas en su vida laboral.

Sin llegar a los efectos más extremos definidos por este síndrome, si es cierto que el correo electrónico colabora muy activamente en saturarnos de información, no siempre útil y necesaria, y ejerce una importante presión sobre los usuarios con su inmediatez y presencia.

Qué cambios importantes ha supuesto el correo electrónico frente al correo tradicional:

Abundancia de mensajes: *Se ha incrementado sensiblemente el*

número de “cartas” que ahora se envía y recibe.

Muchos correos son irrelevantes y la facilidad para los envíos múltiples ha incrementado el número de los mensajes: *Probablemente por lo anterior, la cantidad ha ido en detrimento de la calidad.*

No se cuida la forma y el nivel gramatical, sintáctico y ortográfico requiere un repaso urgente: *Posiblemente sea también la cantidad la que ha rebajado la calidad, pero además se ha evidenciado que la incorrección no se percibe y la corrección no se aprecia.*

Correos con valor informativo “perverso”, traspaso de responsabilidades o “balones fuera”: *Con facilidad se utiliza el correo como arma arrojadiza.*

Facilidad para el “puenteo”: *Siempre ha existido pero parece como si ahora se hubiera potenciado.*

Facilidad para abrirnos nuevas tareas y obligaciones: *Hemos dado tal prioridad al correo que se ha convertido en un intruso más, otro ladrón de tiempo que parece situar todos los mensajes en obligatorios y en primer plano.*

Se usa con enorme libertad el texto de terceros y así nuestras palabras pueden ir dirigidas, con o sin copyright pero siempre sin autorización, a los destinatarios más insospechados.

Spam, oaxes, correo basura, virus, divertimentos, publicidad de terceros: *Sin comentarios.*



José A. Téllez de Cepeda García.

La ejecución a golpe de clic ha facilitado el envío de “correos en caliente” de los que es fácil arrepentirse (total o parcialmente)

En síntesis, con el correo hemos abierto en nuestro entorno profesional y privado, una ventana a todos en la que estamos disponibles de forma permanente por medio de ordenadores portátiles, conexiones VPN, palms, tecnología bluetooth, etc.. y que demanda además una respuesta inmediata y permanente.

Por el momento no hay demasiada información publicada sobre lo que la nueva herramienta y su uso está suponiendo en la vida laboral.

En Caja de Ahorros del Mediterráneo se publicaron en 2004 normas y recomendaciones para facilitar el uso del correo interno y servir de ayuda a los usuarios, pero su aceptación es lenta, como en todos los cambios que afectan a las costumbres y usos, y cabe esperar lógicamente una respuesta lenta, como así está siendo hasta el momento.

En el 2005 se ha hecho una encuesta, sobre una muestra repre-

sentativa, para valorar la situación de la Comunicación Interna y poder establecer su evolución a los largo del tiempo (con encuestas periódicas similares)

Finalmente para principios del 2006 se iniciará una sección periódica en la revista corporativa interna, que pretende recordar, revisar y actualizar las normas y recomendaciones publicadas en el 2004. Se invitará a los empleados a que hagan sus aportaciones y así, se intentará valorar entre todos el “estado de la cuestión” de forma permanente.

El tiempo nos dirá si la iniciativa ayuda mejorar nuestra comunicación y rebaja, mucho, poco o nada, la tensión a la que nos somete diariamente el correo electrónico.

MODELO DE COMUNICACIÓN DIRECTIVA DE RIESGOS
Escuela Corporativa de Riesgos.
Centro Corporativo de Formación y Desarrollo. Grupo Santander

Jesús Gómez Gómez de Agüero

Dentro de las actividades emprendidas por la Dirección de Riesgos en su **Plan de Mejora de la comunicación** se contemplaba la creación de un Grupo de Trabajo, encargado de hacer un **Análisis de la situación** que

permitiera una correcta **Detección de necesidades.**

El Grupo de Trabajo estuvo integrado por la Dirección General de Riesgos, Comunicación Interna, Gestión de Recursos Humanos y el Departamento de Formación y Desarrollo.

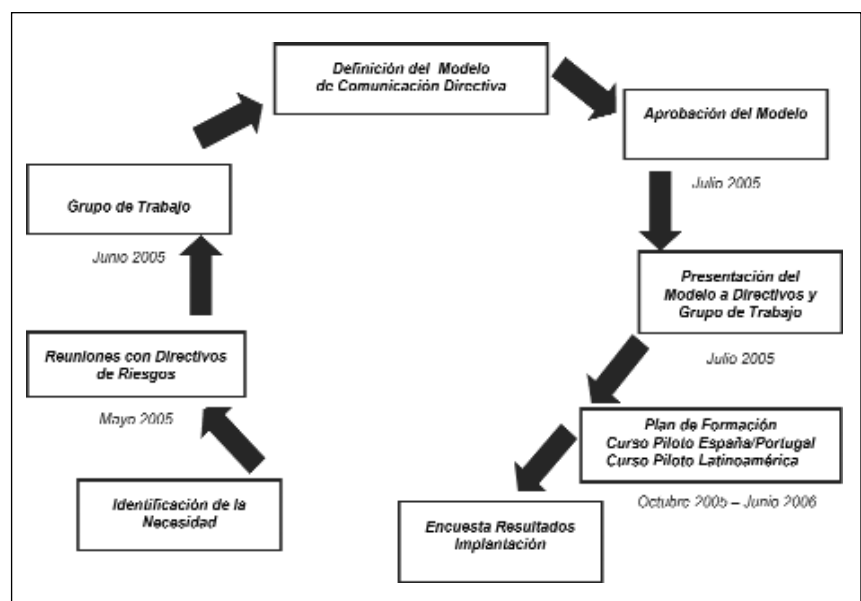
Dicho Grupo de Trabajo estableció una serie de objetivos y acciones a desarrollar dentro del Plan de Mejora de la Comunicación.

Entre las acciones más significativas encomendadas figuraba la creación de un **Modelo de Comunicación Directiva**. Dicho Modelo, lejos de ser un ejercicio teórico, nacería con la pretensión de convertirse en una auténtica guía de comportamiento en la comunicación Directiva. Por ello, en su origen se pretendió implicar a todas las áreas de la Dirección General de Riesgos



Jesús Gómez Gómez de Agüero

El proceso llevado a cabo con la colaboración de la empresa consultora **Augustin Clarke**, para la definición del Modelo de Comunicación Directiva fue el siguiente:



Las conclusiones obtenidas de las reuniones con Directivos y del grupo de trabajo, permitieron fijar la Estructura, los Contenidos y los Principios que debían regir el Modelo de Comunicación Directiva.

En esencia, el Modelo

■ **Detalla los siguientes Principios:**

COHERENCIA	→ ←	Congruencia entre lo que se transmite y lo que se realiza ► <i>Dar ejemplo</i>
TRANSPARENCIA	→ ←	Claridad y concreción en los objetivos y en los mensajes ► <i>Generar confianza</i>
SINCRONIA	→ ←	Comunicación simultánea a los implicados en una acción ► <i>Evitar rumorología y duplicidades</i>
COORDINACIÓN	→ ←	Relación dinámica y eficiente entre responsables y equipos ► <i>Agilizar actuaciones</i>
CONCRECIÓN	→ ←	Mensajes claros y directos ► <i>Facilitar comunicación.</i>
SÍNTESIS	→ ←	Emisión breve y concisa de mensajes ► <i>Facilitar entendimiento.</i>
ACCESIBILIDAD	→ ←	Disponibilidad para ayudar a colaboradores

■ Define una relación de pautas de comportamiento a asumir con el fin de mejorar la comunicación

■ Enumera diferentes situaciones concretas y el comportamiento esperado del Directivo/Colaborador

■ Describe de forma detallada las siguientes actuaciones y comportamientos:

CÓMUNICACIÓN DESCENDENTE del Directivo al Colaborador/Equipo	CÓMUNICACIÓN ASCENDENTE del Colaborador/Equipo al Directivo
1.- Comunicar objetivos y decisiones	1.- Solicitud de información sobre funciones, tareas y comportamientos
2.- Realizar seguimiento <i>Objetivos Tareas en curso Desarrollo personal</i>	2.- Manifestación de dudas, inquietudes y opiniones
3.- Motivar al equipo <i>Reconocimiento Delegación Entrevista de mejora</i>	3.- Voluntad de aprender
4.- Controlar la ejecución de tareas	4.- Proposición de ideas
5.- Gestionar los cambios	5.- Proactividad en la comunicación de información relevante
6.- Dirigir reuniones	6.- Participación en las reuniones de trabajo

Implantación del Modelo de Comunicación Directiva

Una vez creado el Modelo era necesario el diseño del correspondiente Plan de Formación para la divulgación del mismo a los 342 directivos de primer y segundo nivel de la Dirección de Riesgos con personas a su cargo.

Esta acción se inició en Octubre 2005, estando prevista la finalización en Junio 2006, en total, 15 cursos con una duración de dos días en España para Directivos de España y Portugal, 8 en Latinoamérica para Directivos de Latinoamérica. La impartición de todos los cursos se encomendó también a Augustin Clarke.

El programa de estas jornadas, de una manera eminentemente práctica, daba respuesta a todas aquellas situaciones de comunicación en las que un Directivo se relaciona con sus colaboradores.

Entre otras se abordaron las siguientes situaciones:

- Cómo comunicar un objetivo y lograr la adhesión al mismo
- Cómo comunicar una decisión
- Cómo reconocer un error
- Cómo involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones
- Cómo involucrar a los colaboradores en la implantación de objetivos y decisiones anunciadas
- Cómo dirigir y realizar seguimiento en las reuniones de trabajo



■ Cómo felicitar y reprender a un colaborador

■ Cómo realizar el control y seguimiento

■ Cómo gestionar los cambios y su comunicación

■ Cómo impedir que los conflictos se conviertan en un muro para la comunicación.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS

Curso muy bien valorado por los asistentes 8,67, por encima de la media de los cursos presenciales (8,03)

RESULTADOS

■ “Aplicabilidad al puesto de trabajo” 9,39

■ “Grado de satisfacción tras realizar el curso” 8,77

CONTENIDO Y METODOLOGIA

■ “Los ejercicios han facilitado el aprendizaje” 8,63

■ “Calidad y Estructura de los contenidos” 8,52

DOCUMENTACIÓN

■ “Suficiencia y claridad” 8,07

■ “Actualización” 8,53

FORMADOR

■ “Ha fomentado la participación de los asistentes” 9,32

■ “Dominio de la materia y puesta al día” 9,16.

NECROLÓGICAS

ANTONI GÜELL

La muerte siempre sorprende pero unas veces más que en otras. Y en esta ocasión ha sido una de las que más. En poco tiempo hemos perdido dos buenos amigos y de forma repentina. En el número pasado anunciábamos que Antoni Güell, Secretario General de ESADE, iba a compartir su tiempo entre Barcelona y Madrid, incluso habíamos quedado en vernos pasado un poco de tiempo. Pues bien, en uno de los viajes se sintió indispuerto y al poco tiempo fallecía.

Antoni era un viejo amigo, su visita, cuando iba a Barcelona, era obligada, desde los tiempos en que la dirección de ESADE era la Avenida de la Victoria. Estoy hablando de los años setenta. Tenía mucha ilusión de que ESADE se asentara en Madrid sólidamente. Hablamos de ello muchas veces. Recibía nuestra Revista, la seguía de cerca. Y ahora con su venida a Madrid teníamos previsto vernos para estrechar los lazos. Nuestras condolencias para su familia y para la comunidad educativa de ESADE. Descanse en paz.

LORENZO GOMIS

Algo parecido ha ocurrido con Lorenzo Gomis. Mi relación con él venía de ser suscriptor de la revista El Ciervo desde el año 1954, casi desde su fundación, de la que él fue siempre su Director, últimamente con su mujer Rosario Bofill. Tuvo diversas responsabilidades en su vida profesional, últimamente colaboraba en La Vanguardia. Para preparar nuestra reunión sobre comunicación, colgamos en la web un artículo que mantendremos por los excelentes consejos que da para escribir con claridad y en su homenaje. Era un excelente poeta. En su recordatorio figura un poema suyo que titulado In Paradisum, dice así:

No hay que hacer nada
No decir nada
No pensar nada
Todo es un sueño
Todo un baño
Todo un himno.

A Rosario y los amigos de El Ciervo, decirles que compartimos sus sentimientos que lleva consigo la separación, pero que también con ellos compartimos la esperanza de la Resurrección.

Paco Segrelles ■

EL LEGADO DE PETER F. DRUCKER

El pasado 11 de noviembre murió, a los 96 años de edad, Peter F. Drucker. Una avalancha de ideas y emociones vinieron a mi cabeza al conocer la noticia. Hacía años que no comparecía en foros públicos, ni publicaba obras originales, pero su presencia, reconocida o no, en el planeta empresarial es profunda y extensa y yo diría que imprescindible. La empresa y la sociedad empresarial son lo que son porque él nos enseñó a construir las y a encaminarlas. No hay ningún pensador que haya tenido tanta importancia práctica en la configuración de la sociedad empresarial en que vivimos. No puedo ni quiero ser neutral y desapasionado en estos comentarios. La luz del entendimiento invitaba al poeta a ser comedido, pero el reconocimiento del maestro justifica la pasión del discípulo. Porque con su desaparición no hay maestros a los que seguir. Se ha ido lo mejor que teníamos.

Peter F. Drucker descubrió el papel de la empresa en la sociedad global. Su capacidad de atender a los requerimientos del mercado con un proceso de innovación permanente gestionado con eficacia. A él se deben los mejores desarrollos organizativos y de la función de dirección, los planteamientos de marketing y de la gestión de recursos humanos, la dirección por objetivos, la gestión del cambio y de la innovación, la descentralización. Todo lo relativo a la empresa y a la gestión ha sido analizado por él con excepcional perspicacia y, al mismo tiempo, sentido práctico. El management era Peter F. Drucker.

Para los que comenzamos nuestra trayectoria en la empresa en la década de los sesenta su aportación fue imprescindible. Personalmente siempre he vuelto al texto fundador y primigenio de “La gerencia de empresas”, en inglés “The practice of the management”, en la

edición de 1954 de la Editorial Sudamérica, comprada en la Cuesta de Moyano. La expresión de alguna de sus ideas constituye una revelación deslumbrante. Cito de memoria: cuando se contrata mano de obra, el dueño siempre viene con ella; dentro de la empresa solo hay costes (nóminas, equipos), los beneficios están fuera (clientes, mercado); en todas las actividades empresariales están implicados el dinero y las personas; ...

Si bien la empresa, la organización en general, era su principal dedicación –como escritor, como profesor y como consultor– sus conocimientos y su actividad se extendían al terreno de la economía, la política, la sociología, la historia (su formación académica original en la Viena de los años veinte y treinta) y, en general, al conjunto de las ciencias sociales. Así, fue pionero en el análisis de la sociedad postcapitalista o del conocimiento o en la gestión en tiempos de cambio o difíciles, como se titula una de sus obras, pero también advirtió sobre el desmoronamiento del bloque comunista mucho antes de la caída del muro de Berlín y contra todos los pronósticos, y sobre los peligros y las oportunidades del gigante chino del que conocía bien su historia, su pensamiento y cuyo arte coleccionaba.

En persona era serio y se concentraba con intensidad en sus intervenciones. Tenía un aspecto fuerte, al estilo de Juan Pablo II, que le daba apariencia de superioridad y concitaba respeto. Era, para todos nosotros, un argumento para creer de verdad en la condición humana. Ahora, en que las aguas de la convivencia social bajan turbias y en que los científicos pretenden reducirnos a una serie de genes echaremos de menos la voz de Peter F. Drucker.

Alberto Fernández Caveda ■
Abogado, ex Presidente de AEDIPE

CUADRO DE HONOR

Con este título iniciamos una nueva sección en la que recopilaremos los numerosos galardones y distinciones con las que entidades, de muy distinta naturaleza y condición, premian a las empresas del sector. Son tantos que seguro omitiremos involuntariamente alguna. En este caso, pedimos perdón y rogamos se nos comunique para incluirlas en el próximo número.

BBVA PREMIADO COMO LA MEJOR MARCA EN ESPAÑA POR ESADE Y EXPANSIÓN

El BBVA ha sido galardonado por el Centro de la Marca con el Trofeo de Oro a la marca corporativa mejor gestionada y con el máximo reconocimiento de este certamen, el “Gran Premio del Jurado”. Se reconoce el trabajo realizado por el BBVA, en los últimos tres años, con el lanzamiento de “La experiencia BBVA”.

ANA PATRICIA BOTÍN, PRESIDENTA DE BANESTO CON EL PRESIDENTE DE SIEMENS, “PREMIO AL MEJOR GESTOR”

De Ana Patricia Botín la Vicepresidenta del Gobierno dijo que “no solo ha roto el techo de cristal sino que se ha convertido en una de las mujeres más influyentes del mundo”. Banesto es el segundo Banco más eficiente del país y ha logrado aumentar su cuota de mercado u su rentabilidad en los últimos ejercicios.

CAJA MADRID Y BANESTO PREMIOS A LA INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Expansión & Empleo ha premiado a BANESTO por su programa de retención del talento de los empleados mayores y Caja Madrid, por el proyecto FIS, que crea entornos de trabajo virtual, junto con otras empresas, han sido las empresas ganadoras de la tercera edición de los Premios Expansión & Empleo a la Innovación en Recursos Humanos.

En el mismo acto SE PREMIÓ EL APOYO DE LA DIRECCIÓN A LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS que recayó en la Presidenta de IBM, Amparo Moraleda, ocupando el 3^{er}. lugar Juan Arena, Presidente de Bankinter, el 5^o Isidre Fainé, Director General de La Caixa, el 7^o José Ignacio Goirigolzarri, Consejero Delegado del BBVA, el 8^o Ana Patricia Botín, Presidenta de Banesto, el 9^o Joseph Santacreu, consejero Delegado de DKV Seguros, y el 10^o José Manuel Martínez, Presidente de Mapfre.

PREMIO DE MECENAZGO PARA LA CAM

La Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial, AEDME, ha premiado el programa CAM-Agua 2002-2006, dedicado a la implantación de sistemas de ahorro en el consumo del agua, con el premio de la solidaridad y medio ambiente por su “coherencia con el espacio mediterráneo en el que actúa”.

CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA BANC SABADELL

El Banc Sabadell – decía EXPANSIÓN el día 22 de diciembre del 2005 – es la primera entidad financiera que consigue la ISO 9001 para todas las actividades del GRUPO, documento otorgado por la consultora BVQI España.

BANIF EL MEJOR BANCO PRIVADO DE ESPAÑA

Por tercer año, la filial del Santander obtuvo el reconocimiento que otorga la revista Euromoney. ■

ESADE REFUERZA SU CÚPULA DIRECTIVA



José María de la Villa entra a formar parte de la cúpula directiva de ESADE.

La Dirección General de ESADE ha reforzado su Cúpula Directiva con los nombramientos de Pedro Navarro, como vicepresidente ejecutivo del Patronato de la Fundación ESADE.

Marcel Planellas, como secretario general de ESADE, y Eugenia Bieto, como subdirectora general corporativa de ESADE.

En Madrid José María de la Villa ha sido nombrado Director de Relaciones Institucionales.

Noticias de la web...

ÚLTIMAS NOVEDADES

Desde principios de año hemos introducido importantes novedades:

- 1.–El boletín de noticias “Noticias del GREF” que viene saliendo semanalmente, se ha incorporado a la sección Noticias de Prensa, lo que facilitará la consulta en cualquier momento.
- 2.–La sección Cursos y Seminarios se ha desglosado en dos, por una parte Cursos y por otra Seminarios. Con ello se facilita la difusión de actividades propias y de empresas asociadas o proveedoras.
- 3.–Hemos establecido un link con un importante portal llamado Foro de los Recursos Humanos, www.fororecursoshumanos.com A través de él se podrá seguir lo tratado en el Programa que, con el mismo nombre, se emite en Radio Intercontinental los jueves de 21 a 22 horas. Creemos, con ello, facilitar una importante fuente de conocimiento por las personas que habitualmente colaboran. Es necesario decir, que estamos invitados a participar todos los asociados. Basta con comunicar con antelación suficiente al GREF el deseo de intervenir.

CREACIÓN DE LINKS

Desde la publicación del último número de la Revista hemos creado los siguientes:

En Escuelas de Negocios: Tech Rules.

En Empresas de Formación: Cadmo conocimiento, Otto Walter, y Suárez y Aberasturi.

ENLACES DE INTERÉS PARA VISITAR

El ya mencionado Foro de los Recursos Humanos: www.fororecursoshumanos.com

Grupo D.O. Desarrollo Organizacional, de José M^a Gasalla: www.grupodo.com

ICSA Recursos Humanos. “Cuanto me pagan”. Informe detallado de retribuciones salariales:

www.cuantomepagan.com

El blog de los mileuristas: rondan los 30 años, son universitarios y saben idiomas, pero cobran como máximo mil euros al mes. Conocerles es bueno para gestionar los recursos humanos: www.mileuristas.es

Rogamos se nos informe de enlaces de interés para los compañeros. Gracias.

Vida Asociativa

Unos se van...

Enrique Campomanes hasta ahora Responsable de Formación del Banco Herrero, Grupo Banc Sabadell, ha aceptado la prejubiliación y se despide de nosotros.

Querido Paco, queridos compañeros:

Después de 22 años en el Banco Herrero me ha llegado la hora de pasar al banquillo. Han sido muchos años defendiendo la camiseta del Banco Herrero primero, dentro de La Caixa después y finalmente incorporado totalmente al Banco Sabadell.

La formación ha sido mi ocupación durante mi vida profesional tanto en el mundo de la empresa como en el mundo de la Universidad, donde aún sigo activo.

Una de mis mayores satisfacciones ha sido ver crecer el GREF desde aquel lejano 1991 cuando me incorporé como representante del Banco Herrero. Aquel grupo, envidia de todos los departamentos del Banco que guardaban recelosos sus experiencias para que no las conociesen el resto de competidores bancarias.

Al contrario, nuestro grupo, de una forma generosa y profesional, compartía las experiencias formativas para disfrutar, todos juntos, de la sinergia del conocimiento.

Hoy día rememoro las claves del éxito del GREF cada vez más amplio, más unido y más ilusionado. La generosidad y profesionalidad de todos y, sobre todo, el carisma y liderazgo de nuestro

presidente que ha sabido, sabe y sabrá, sacar lo mejor de cada uno y generar un escenario de encuentro profesional lleno de alegría, de armonía y entendimiento.

Estoy en deuda con el GREF y con mi presidente Paco Segrelles. Ahora no podré transmitir mis experiencias formativas bancarias, pero si me gustaría devolver todas las ayudas que cuando iba caminando en soledad en mi Banco, el GREF a través del aliento de los compañeros, me daba la fuerza suficiente para seguir avanzando en ese mundo incierto de la Formación.

Adelante GREF, adelante Paco. Un abrazo muy fuerte para todos.

Toda vida profesional de Alfonso González ha transcurrido en compañías aseguradoras (Euroseguros, Caser), con actividades muy ligadas al Departamento de formación de la entidad financiera matriz. En 1998 se incorporó a OCASO como Responsable de Selección, formación y Desarrollo.

Querido Enrique: Muchas gracias por tu siempre activa participación y por tus acertadas sugerencias. Esperamos seguir contando con tu colaboración como socio honorífico. No podemos desaprovechar tu experiencia y tus ideas. Contamos contigo. Un fuerte abrazo en nombre de todos los compañeros.

Paco Segrelles ■
Presidente

DESPEDIDA DE PEDRO BALLESTER
DE BANCA MARCH EN ÚLTIMA PÁGINA.

... y otros vienen

Antonio Menéndez sustituye a Francisco Ramírez en BANCO SIMEÓN. Licenciado en Derecho, Master en Banca Privada en



Antonio Menéndez del Banco Simeón

el Centro Europeo Garrigues y Andersen. Empezó en el Banco Popular, pasando en el 2001 al Barclays Bank, siendo su último puesto, dentro del Departamento de Formación, el de Responsable de la Formación de la Red Comercial, Banca Telefónica. En Octubre de 2005 es seleccionado como Jefe de Formación.

Mónica Patiño, Responsable de formación del BANCO GALLEGGO se incorpora a la Asociación.



Mónica Patiño

Octavio Arantegui, conocido por todos, pues ya venía participando en nuestras reuniones en nombre de EL MONTE, lo hará como Responsable de Formación al sustituir a Teresa Alberola que pasa a responsabilizarse de la Selección, la Gestión y las Retribuciones.



Francesc Obiols.

Alfonso González. Toda su vida profesional ha transcurrido en compañías aseguradoras (Euroseguros, Caser), con actividades muy



Alfonso González, nuevo asociado de la empresa OCASO

ligadas al Departamento de Formación de la entidad financiera matriz. En 1998 se incorporó a OCASO como Responsable de Selección, Formación y Desarrollo.

Francesc Obiols sustituye a Roser Carner que deja la empresa y se pasa al mundo de la consultoría, en CREDIT ANDORRÁ. Es licenciado en Ciencias Políticas, Master en Gestión Pública y en Recursos Humanos. Empezó en la Generalitat de Catalunya, para, a continuación, ejercer como Asesor del Ministerio de Relaciones Exte-

riores de Andorra, siendo seleccionado en febrero de 2000 por CREDIT ANDORRÁ donde, tras pasar por Banca de Particulares, es desde junio de 2001 responsable de Desarrollo, Compensación y Beneficios.

Mónica Lorenzo ha sido nombrada Directora de Formación en el BANC SABADELL. Estudió Psicología en Santiago de Compostela (1981 a 1986), hizo un master de RR.HH. en el ICADE.



Mónica Lorenzo

Entró en Red Eléctrica (1988) como becaria de la Fundación

Empresa Pública abandonando la misma como Directora de Formación y Comunicación Interna. Ingresó en el Banco Atlántico en el 2000 como Directora de Desarrollo de RR.HH. En la actualidad es Responsable de Formación y Proyectos en el Banc Sabadell.

PRÓXIMA REUNIÓN

Tendrá lugar los días 2 y 3 de Marzo en el INSTITUTO DE EMPRESA con una importante aportación de esta conocida Escuela de Negocios. Contamos también con la intervención de José Ángel González Izard de UNIÓN FENOSA que nos hablará de su Universidad Corporativa, y, como siempre, con tres importantes experiencias contadas por tres compañeros de Banesto, Grupo Santander, y Grupo Popular respectivamente.

El día 3, tras una introducción a cargo de María Camino y Manuel Haro sobre “las Certificaciones en el mundo”, escucharemos a la Fundación de Estudios Financieros, Escuela de Finanzas Aplicadas, Escuela Tech Rules, Paradigma y Epise que nos expondrán temas en torno a la Innovación en la Formación.

Como venimos haciendo en las últimas reuniones, colgaremos en la web artículos y colaboraciones como tarea preparatoria de la reunión. Con ellos contribuimos a sacar el máximo aprovechamiento. ■

Publicaciones

Revistas



CAPITAL HUMANO

Septiembre 2005

Tecnología para la Formación: una revisión crítica. Charo Díaz.
Suplemento: directorio de ETs.

Octubre

IBERCAJA apoya su Plan Estratégico con un nuevo modelo de gestión de Recursos Humanos. José Aº Carazo.

Noviembre

Entrevista con David Meca. José Luis Dirube.

La utilización de simuladores como apoyo para la toma de decisiones. Redacción de Capital Humano.

Suplemento: Dossier de Dave Ulrico (colgado en nuestra web).

Diciembre

La comunicación interna: un servicio a toda la compañía. María Gil Casares.

La gestión de la incertidumbre. Javier Fernández Aguado.

Canalón: DCMR (Diálogo, compensación, y mejora), la historia de un cambio profundo. Mª Teresa Catalán, Antonio Aguelo y Teresa Coma.

Outdoor Training: entre la moda y la innovación eficaz. Antonio García Salazar.

Management y Liderazgo en Peter Drucker. Juan Rivera.

Meter Drucker: Dirigir es dirigir personas. Guido Stein.

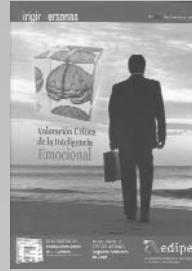


NUEVA EMPRESA

Octubre

A pesar de la edad, cómo retener el talento de los mejores. José Manuel Casado.

Reingeniería de la Formación: "Todos hablan de la importancia de las personas pero el 98 % mienten". José Enebral Fernández.



DIRIGIR PERSONAS (AEDIPE)

Septiembre

Valoración crítica de la Inteligencia emocional.

La dirección de Personas en España. Montserrat Luque y Eva Treviño.

Octubre

Especial: La edad de jubilación y política de empleo. Experiencias prácticas.

Diciembre

Primer Foro de los Recursos Humanos: Actitudes directivas. (Interviene el GREF).

Absentismo Laboral.



PAPELES DE VENTA (FORMACIÓN Y CONTROL)

Campañas: fórmulas para potenciar su rendimiento.



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

Septiembre

La sorprendente economía de los Recursos Humanos.

Saque partido a sus cualidades.

Octubre

Los seis pilares de un buen modelo de banca de clientes. Luis Huete y Nicolás López. Hay un amplio resumen en nuestra web, en la sección Artículos de Interés.

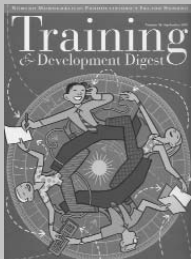
Noviembre

Los agentes secretos de cambio de su empresa. Las siete transformaciones del liderazgo.

Diciembre

Equipos virtuosos.

Revistas



TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

Septiembre

Número monográfico: Productividad y factor humano. Destacamos: Cómo hacer que la Formación refuerce la productividad (Artículo colgado en nuestra web).

Noviembre

Reflexiones de un formador circunspecto. Pablo collado. Tome nota: "Los chicos del coro". El cine como metáfora. Ángel Gayán.

Enero

La formación y el retorno de la inversión. Dr.Philios Andreou Sphica, Consejero Delegado de BTS en España.



e-DEUSTO

Septiembre

Dossier: La evolución de la formación directiva.

Octubre

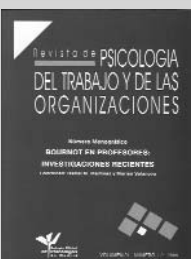
Dossier: Los pilares fundamentales de la gestión de personas.

Noviembre

Claves para identificar el potencial de la empresa. Olaga Rincón.

Diciembre

Dossier: Financiación especializada al servicio de la empresa. Hacia la nueva organización Meter Drucker. Artículo en memoria del maestro.



REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

Número monográfico

Bournot en profesores.



REVISTA DE EMPRESA (INSTITUTO DE EMPRESA)

Desarrollo de un instrumento para medir la calidad de servicio en cursos y programas de educación para ejecutivos. Miguel Morales y Luis Felipe Calderón Moncloa
La eficiencia bancaria ante la economía global.



DIRECCIÓN Y PROGRESO (APD)

Julio-Agosto

Monográfico: Gestión de personas. Medir para mejorar. El éxito en el proceso de cambio.



COMENTARIOS DE COYUNTURA ECONOMICA (IESE)

Diciembre

Europroductividad, innovación y competencia.



DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL. (Deusto)

Noviembre

Nº 79

Escriba del mismo modo que habla. Técnicas para promover las ideas. Consejos de Formación que sirven para obtener resultados.

Nº 80

Interacción personal: Mentores para el desarrollo profesional.

Diciembre

Aumentar la productividad de los empleados: técnicas para hacer eficaces las reuniones.

Revistas



GESTIÓN DE PERSONAS (DEUSTO)

Noviembre

Cómo preparar la actuación de un equipo.
Sea flexible en la toma de decisiones.

Diciembre

Cómo evaluar las habilidades necesarias de un equipo.
Los beneficios del coaching en la empresa.



INFOR 45 (CREADE)

Octubre: El ciclo de vida del directivo. José Ramón Pin. Prof. del IESE.



GEIS NEWS

Nº 75

De la incorporación a la sucesión

Nº 76

Amenazas “invisibles”.

Nº 77

La “remuneración invisible”.



INFO-LINE (EPISE)

Consultoría interna de éxito.
Aprovechar los cuestionarios de satisfacción.
Equilibrar la vida personal y la profesional.



EQUIPOS Y TALENTO

Octubre

“Armas” de futuro. El desafío de las Universidades Corporativas.

Noviembre

Entrevista a Miguel Ángel Gómez Bartolomé, Responsable de Formación de IBERCAJA.



LA REVISTA DE FINANZAS & BANCA

Septiembre

Cómo implantar las NIC.

Octubre

Un modelo a debate: ¿Qué hay dentro de las Cajas?

Noviembre

El liderazgo, clave en la organización por Ignacio Babé.

Libros



MAMÁ, ¡QUIERO SER COMERCIAL!

Autor: Eduardo Vizcaíno de Sas

Editorial: Pearson Printice Hall

Páginas: 194

Eduardo Vizcaíno, Director General de SHL ha escrito un simpático libro que entretiene, te engancha por su fácil lectura, por lo que cuenta y cómo lo cuenta. Describe muy bien las situaciones metiéndote en ellas y haciéndotelas vivir muy de cerca. Te recuerda situaciones parecidas vividas por uno mismo.

Libros

A mi juicio es un excelente manual para el vendedor, tanto novato como veterano. Al primero le introduce, al segundo le hace reflexionar. Y esta es otra de sus virtudes. Cuenta historias, anécdotas, incluso chistes relacionados con la profesión, sucedidos, algunos trágicos, pero con gran sentido del humor (lo subtitula “Con sentido del humor, se vende mucho mejor”), pero al mismo tiempo te hace pensar y tomar decisiones al leer, especialmente, una selección de frases, algunas muy acertadas. Recomendable para los Cursos y Seminarios de vendedores, y para incrustar de vez en cuando alguna de sus historias en las charlas a los vendedores.

Algunos ejemplos: Vender servicios es vender confianza. Vender consiste en la habilidad de conseguir que el cliente vea, con claridad, los resultados y ventajas de los productos y servicios que le ofrecemos. Conoce todo lo que puedas de tu cliente y venderás mejor. No conozco ningún vendedor que venda sentado en la oficina.

Si no lo pruebas, no lo logras.
 Si no lo intentas, no lo alcanzas.
 Si no lo ofreces, no lo vendes.

Paco Segrelles ■



LA DIRECCIÓN Y EL DESARROLLO DE PERSONAS.

Un reto para el siglo XXI

Coordinador: Salvador Torres

Editorial: Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos

Páginas: 373

Este es un libro colectivo, donde veintidós autores ofrecen su visión profesional sobre la función de Recursos Humanos. Es la mejor manera que tiene Aedipe de celebrar su 40 aniversario.

A través de un amplio recorrido por la gestión de los Recursos Humanos, se destaca la elasticidad que necesita para adaptarse eficazmente a los múltiples escenarios donde realiza su labor, ya que una característica específica de esta función, respecto al resto de funciones realizadas en las Organizaciones, es que su materia prima son las personas, con independencia del trabajo que éstas desarrollen.

El conjunto de ensayos que componen este libro nos definen, por lo tanto, un escenario muy completo del territorio por donde pueden transitar los profesionales RRHH y define con claridad las expectativas, los retos y los obstáculos de los actores que se mueven en este escenario.

La selección de autores ha sido muy acertada, ya que, además del alto nivel contrastado de los mismos, la heterogeneidad conseguida permite encontrar enfoques y opiniones de la mayoría de actores que intervienen, en mayor o menor medida, en el complejo mundo de los Recursos Humanos. Directores de Recursos Humanos de multinacionales y grandes empresas, catedráticos universitarios, expertos de escuelas de negocios, directores de consultorías de Recursos Humanos, máximos representantes de la Patronal y los

Libros

Sindicatos mayoritarios y expertos internacionales expresan su opinión de lo que es y lo que debe ser la función de Recursos Humanos.

El libro tiene un propósito basado en tres objetivos, según asegura su coordinador Salvador Torres: “Aunque en él se aborda, sobre todo en el capítulo primero, la función de Recursos Humanos, el libro va más allá, su esquema y estructura han pretendido conseguir tres objetivos, por una parte tener un capítulo inicial que nos hable de la función, de su evolución y en donde conozcamos también el antes y el ahora de una asociación AEDIPE, que conmemora este año el cuarenta aniversario; por otra parte tratar de temas que, aunque relacionados con la función, afecten en general al mundo empresarial, de las relaciones laborales, de las escuelas de negocio, así como una visión internacional de este ámbito de la empresa; por último poder contar con los protagonistas y con los autores nacionales con mayor conocimiento y prestigio de los temas que se abordan (...)”. Así, buscando un cierto orden de los ensayos y estableciendo un criterio de relación entre los participantes, el libro está dividido en cinco partes.

La primera de ellas, bajo el título *Desde ayer hacia el futuro*, muestra la creación y evolución de Aedipe como respuesta necesaria a la modernización de la función de Personal en nuestro país y como foro permanente de nuevas estrategias, métodos y herramientas, donde van a compartir ideas y proyectos muchos de los responsables de Recursos Humanos. También se desarrolla en este tema una visión general y una perspectiva de futuro de esta profesión, donde el nuevo paradigma se sitúa en la dirección y desarrollo de personas, que da título a este libro.

La segunda parte tiene el título *Nuevos enfoques socioeconómicos y culturales de las relaciones laborales*, y analiza el papel de los agentes sociales en la nueva coyuntura española, después de nuestro ingreso en la Unión Europea y nuestra influencia, creciente, en el ámbito internacional.

La tercera parte se titula: *La llegada de nuevos valores y su impacto en la gestión de personas*, y aborda la incidencia del cambio de valores socioculturales de la sociedad en el mundo laboral y profesional.

La cuarta parte se desarrolla bajo el título: *El enfoque de la gestión de personas desde las escuelas de negocio* y contempla la importancia que la formación tiene para la mejora del conocimiento y la generación de nuevas ideas.

La quinta y última parte lleva por título *Visión internacional*, y describe la evolución de las actividades de los Recursos Humanos en los Estados Unidos y en el resto de la Unión Europea, contrastadas con nuestra realidad presente, y dibujando la dirección hacia donde, probablemente, se dirigirá nuestro camino.

Este libro no es, por lo tanto, un libro de desarrollo, sino un libro de enfoque, centrado en la visión de la función de los Recursos Humanos en las empresas. Nos anima a reflexionar sobre los efectos producidos por una sociedad en permanente transformación, que genera grandes corrientes de personas, capitales y empresas. Cuando decimos que la sociedad está cambiando a toda velocidad, no estamos más que diciendo que las personas están cambiando rápidamente. Las personas dejan de ser recurso para ser, cada vez más, talento, iniciativa y compromiso. Las emociones están llegando a las empresas y necesitan ser gestionadas para incorporarlas como valor añadido empresarial. Pero su gestión es más difícil de conducir que las razones producidas por la inteligencia.

Es un libro para leer relajado, sin preocupaciones y sin prisas. Necesita un entorno amable y tranquilo que invite a pensar y reflexionar, desde la calma y la complejidad, sobre el camino incierto de la gestión del valor de las personas.

Enrique Campomanes ■

Libros



Los casos de HARVARD BUSINESS REVIEW.

EMPRESA ACTIVA

Efectuamos aquí la reseña de dos libros, siguiendo los propios conceptos de su presentación.

Los casos son situaciones concretas de cierta importancia organizativa empresarial y de trascendencia personal que ilustran una experiencia, son ejemplos válidos para afrontar retos que plantea el cambio en las organizaciones, y son

consejos útiles para gestionar en tiempos de cambio. Aportan reglas y normas, y también criterios, y trabajan sobre la experiencia.

Los casos plantean un conflicto de gestión corriente acompañados con la opinión de varios comentaristas expertos sobre cómo resolverlos en los que encontramos elementos tales como: los datos y la información; la experiencia personal y el conocimiento; la influencia y el liderazgo; el arrojo, la valentía y las emociones; la dinámica interpersonal, la suerte, tal vez, la estrategia y los objetivos, etc..

Los casos aportan conocimientos, conforman la experiencia. y preparan para responder mejor a los cambios, a cualquier cambio. Se trata de reflexionar en la gestión del cambio.

Las posibles soluciones al caso son lecciones concretas. Se aprende con la reflexión.

Los casos son apreciados más que como una buena lectura, como la oportunidad para visualizar situaciones y para ejercitar las aptitudes directivas, en confrontación o contraste, con la opinión de los expertos.

En los casos presentados en los libros, que comentamos, no siempre las soluciones a las situaciones son únicas. Una misma situación de conflicto puede tener enfoques y matices que lleven a soluciones distintas, según la experiencia y opinión del experto.

Un camino adecuado para entrar en los casos es estudiar el argumento y detenerse en pensar en el consejo que le daríamos al protagonista para buscar, a continuación, la opinión o respuesta de los expertos.

Y, tal vez, el mejor modo de leer estos libros de casos es seleccionar los que más nos interesen por el asunto de gestión que tratan y analizarlos en detalle, en vez de leerlos secuencialmente, de principio a fin.

En la presentación de los libros de casos de Harvard Business Review se efectúa una pregunta que creemos básica para aprovechar las enseñanzas que encierran: ¿Cuántas veces desearía poder recurrir a un grupo de expertos para que le orienten en situaciones difíciles de la gestión empresarial? Aquí tenemos algunas respuestas y la oportunidad.

La opinión de los expertos es el valioso aporte que nos ofrecen los dos libros de la colección que comentamos aquí.



Libros

QUÉ HACER cuando el cambio no da RESULTADOS presenta los siguientes casos:

Los planes de incentivos mejor trazados. “Sus empleados están pervirtiendo el sistema de funcionamiento para alcanzar los objetivos marcados”.

Bienvenido a bordo (pero no cambie nada de nada). “Su misión es impulsar el crecimiento, pero su empresa tiene un funcionamiento anticuado”.

¿Demasiado viejo para aprender? “Le pide a un empleado joven que apoye a otro más veterano, pero su relación se deteriora”.

El centro de costes que se pagaba sus gastos. “Ha puesto en marcha una nueva unidad de costes y beneficios, que no satisface a nadie”.

¿Es posible salvar esta fusión? “El plan de fusión de su empresa con otra con una cultura diferente peligrará”.

Pero ¿a qué está esperando? “Su flamante Director General de Operaciones, no ha hecho absolutamente nada durante su primer año en la compañía”

Y, el libro **QUE HACER cuando el mejor empleado DA PROBLEMAS**, presenta los siguientes:

El arrebato de Bob. “Uno de nuestros presidentes tiene un acceso de cólera en la cafetería de la empresa”.

Una cuestión de solvencia moral. “Nos enteramos de que el consejero delegado de nuestra compañía mantiene una relación extraconyugal”.

Muy brillante pero muy fastidioso. “Nuestro mejor vendedor es abusador y agresivo con los subordinados”

Cuando su mejor empleado es incapaz de dirigir. “Un jefe de departamento brillante parece incapaz de delegar”

Haga algo: él está a punto de cometer un disparate. “Un trabajador excéntrico empieza a comportarse de una manera extraña, quizás incluso amenazadora”.

Cuando los sueldos no son secreto para nadie. “Un empleado recién despedido envía su mensaje de despedida: un correo en el que revela el sueldo de sus compañeros”.

José Pedro Otero Naveira ■



LA CREACIÓN ECONÓMICA

Autor: José Antonio Marina. Bilbao

Ediciones Deusto, 2003

Páginas: 166

Premio de Ensayo 2002 de la *Fundación DMR Consulting*

En el año 2003, Marina presentó el breve libro *La Creación Económica*, dedicado al gran proyecto ético que constituye la empresa económica como colectivo plan compartido de creación de riqueza. Parte del paradigma aceptado de insertar toda

Libros

empresa económica en la sociedad contemporánea sobre cuatro realidades: mercado, ciencia, tecnología y democracia. Las *tesis* principales del libro –que entiendo de obligada lectura al menos para todos los que desempeñan funciones públicas y los directivos del sector privado, en particular los responsables de recursos humanos– permiten un resumen en pocas palabras. El *modelo mercado-ciencia-técnica-democracia* es el más eficaz que poseemos, puede integrarse en distintos proyectos morales compatibles con la eficacia económica (favorecer más la igualdad que la libertad, la autoridad que la participación, el Estado social que el liberal o las variaciones que se proyecten), aun cuando no todos los proyectos morales son igualmente válidos; ponernos de acuerdo en una gran proyecto ético permite superar ancestrales oposiciones entre las morales culturales tradicionales; la economía basada en las tecnologías de la inteligencia favorece la integración del modelo en un proyecto que confiere a las empresas mayor protagonismo en la realización del gran proyecto ético que necesitamos para alcanzar una vida digna.

Algunas de las palabras del propio autor pueden servir de guía para conocer la índole de su mensaje:

“Si la empresa tiene que acometer esas innovaciones y estimular toda su creatividad –se refiere Marina a estimular la inteligencia emprendedora, la creación, el conocimiento del entorno, la reinención de la organización, el descubrimiento del cliente volátil, etcétera– (la empresa), debe estar dispuesta a aprender continuamente. Las empresas se están tomando muy en serio su inversión en formación. El número de universidades corporativas está aumentando. Las corporaciones se han adjudicado la tarea de educar creando universidades corporativas. En los últimos 13 años más de 100 universidades de Estados Unidos han cerrado sus puertas. En el mismo periodo el número de empresas con una universidad corporativa ha pasado de 400 a 1.600. Para el año 2003, los métodos de enseñanza se harán a través de intranets corporativas. Algunos ejemplos: McKinsey dedica el 30 % de sus ingresos totales –1800 millones de dólares– a la formación profesional de sus 4.000 empleados, lo cual representa una inversión de 45.000 dólares por consultor. Kao, una compañía japonesa, líder en fabricación de detergentes y jabones, se considera ante todo como una institución educativa, y para todos los que están en ella queda claro que las dos responsabilidades más importantes de cualquier directivo son enseñar y aprender. Otro ejemplo es la recientemente anunciada sociedad entre Honeywell, el grupo de productos de tecnología, y Capella University para desarrollar un MBA personalizado a través de internet con estudios opcionales sobre comercio electrónico y gestión financiera global” (páginas 46-47).

No le importa al autor, por pura coherencia con su postura vital, correr el peligro de terminar con una conclusión titulada *Una propuesta para un país*, que comprende unas fórmulas hipotéticas –entre otras muchas posibles, nunca dogmáticas ni cerradas– para el tratamiento de las patologías que hoy presenta la empresa, conforme al previo diagnóstico llevado a cabo. Así, Marina –con una *capacidad de síntesis* y de *formulación sugerente* que evoca a Ortega y Gasset, pero con inmediata proximidad al lector, amigo para la acción antes que cómplice– combate incertidumbres y ayuda a encontrar soluciones que van más allá de lo puramente individual, porque estamos ante un pensador que ama la vida y proporciona numerosas pistas llenas de buen sentido, sentido de alcance bien distinto al de Faulkner cuando hablaba de que apelar al sentido común es la mejor prueba de que se carece de él. Personalmente, advierto sobre el hecho de que las *recetas* prácticas de la conclusión cumplen el importante cometido de hacer pensar, pero no me parecen lo más notable del libro, pues quien tenga mayor experiencia en la acción empresarial tal vez

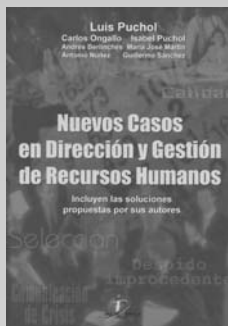
Libros

inventará mejores fórmulas o la forma de mejorar las dadas por el autor, seguramente con el implícito regocijo de Marina.

Mi personal experiencia me lleva a subrayar que las escuelas de negocios hablan mucho del *entorno empresarial*, cuya consideración pronto abandonan ante unas incógnitas llenas de incertidumbres –producción y terrorismo, migraciones, equilibrio ecológico, contaminación, capa de ozono, incorporación igualitaria de la mujer al mundo del trabajo, solidaridad...– que parece imposible abordar en las circunstancias actuales y que, pese a todo, resulta ineludible acometer con urgencia. El libro invita a ello, incluso induce a hacerlo. En este terreno cobra sentido la *creación económica* como realidad social, tal como Marina la mira y la ve. De modo que aquí y ahora procede proyectar lo expuesto en el libro sobre la propia *aventura empresarial* de cada uno y dentro de la corporación a la que cada uno pertenecemos –la perspectiva y la experiencia personal del lector interesado serán la clave de revelaciones singulares–, pues Marina, vocacional catedrático de instituto de bachillerato, nos invita a volvernos adolescentes para aprender a vivir cada día: *Juventud, divino tesoro...*

Manuel Gonzalo González ■

*Letrado de las Cortes
Profesor de la UNED*



NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Autor: Luis Puchol y otros

Editorial: Díaz de Santos

Páginas: 207

Este libro se denomina Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, porque viene a continuar el camino abierto por otro de denominación similar, ya agotado. En esta ocasión los casos se publican acompañados de la solución propuesta por su autor porque, aunque los casos no tienen una solución única, los profesores gustan de contrastar su criterio con el de la persona que concibió el caso. Los autores de los casos de esta edición son todos profesores del Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

ÍNDICE RESUMIDO: ÍNDICE. Prólogo del coordinador. Los coautores de este libro. La metodología del caso. Algunos métodos par resolver los casos: 1.El problema de los inmigrantes. 2. Una cuestión de planificación. 3. Hotel centenario. ¡Bienvenido, chavall!. 4. La expansión checa de Construcciones Sólidas, S.A... etc. Otros libros de RRHH y de búsqueda de empleo de Luis Puchol.

Libros



COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE FORMACIÓN, NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Autor: Marguerite Foxon y otros

Traducido al Español y co-editada por Gestión 2000 y EPiSE.

El propósito del libro es presentar los estándares que el *International Board of Standards for Training, Performance and Instruction* ha establecido sobre las competencias del director de Formación. Los autores del libro son Marguerite Foxon, Rita C. Richey, Robert C. Roberts, Timothy W. Spannaus, todos ellos especialistas en temas de formación (directores de formación en organizaciones de reconocido prestigio, profesores universitarios y consultores) miembros todos del IBSTPI.

Los directores de formación y rendimiento se encuentran ante una nueva realidad. El entorno económico y empresarial ha cambiado, y con ello las funciones que desempeñan en sus organizaciones.

Ya no se encargan únicamente de la formación, sino que tienen un estratégico papel de liderazgo. Se espera de ellos que garanticen el impacto de sus intervenciones sobre el rendimiento y su orientación a metas de la organización.

El propósito de este libro es mejorar el rendimiento de los directores de formación en sus funciones principales. Para ello es necesario que dispongan de un conjunto de competencias e indicadores de rendimiento que les permitan conocer, evaluar y mejorar el rol que desempeñan en su organización. Esta mejora beneficiará a empleados, clientes, socios, y en definitiva toda la organización.

El libro está dividido en dos partes: la primera dedicada al desarrollo, interpretación y aplicación de los estándares; la segunda dedicada a la validación. El libro incluye, además del prefacio y los agradecimientos, una serie de apéndices con el listado de competencias, un código ético, un glosario, bibliografía y direcciones de interés, entre otros.



LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)

Autor: Carlos Mallo y Antonio Pulido

Páginas: 336

Esta publicación constituye una fuente de consulta asequible y práctica que servirá de ayuda a los directivos en su desafío de ofrecer una información financiera con novedades sustanciales comparada con las prácticas contables habituales. Su utilidad puede extenderse a los profesionales de la contabilidad, así como a los auditores, pues les permite recurrir a una fuente normativa con espíritu crítico que les facilitará la interpretación de la nueva normativa contable.

Las materias que contiene han sido organizadas de modo que permiten una fácil consulta para el lector, y los comentarios que se ofrecen sobre texto de la normativa pretenden aportar una visión más clara sobre su aplicación a aquellos usuarios familiarizados con las prácticas y la terminología contable española.

El GREF en otros medios

ADELANTE

En la revista de publicación interna del **BBVA** (número 19 - Junio - 2005) se publicó un artículo en relación con nuestra revista.

RECURSOS HUMANOS

BBVA ANFITRIÓN DE LA REUNIÓN DEL GREF

El pasado mes de marzo se celebró en la sede de la Escuela de Management de BBVA, en El Escorial, la reunión anual del GREF (Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras), a la que asistieron 50 responsables de formación del sector. En la reunión, Javier Bello, de BBVA, presentó el Plan de Formación en Prevención de Blanqueo de Capitales; Antonio Peñalver, de SCH, explicó su modelo de medición de la formación; y Carlos González, de Caja Madrid, expuso cómo añadir valor a la organización a través de la formación.

TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

Recoge la crónica de la última reunión en la Ciudad Financiera del Grupo Santander, reproduciendo la foto de entrega a José Luis Gómez Alciturri de la "F de Oro".

DIRIGIR PERSONAS

Revista de AEDIPE. Reportaje sobre el Foro de los Recursos Humanos que debatió sobre Actitudes directivas. Participaron el Presidente y el Tesorero, Paco Segrelles y Olegario Olayo.

IADE

La Universidad Autónoma de Madrid invitó al Presidente a participar en el curso COMPARTIR LA DIRECCIÓN EN EMPRESAS RESPONSABLES, dirigido por Isabel de la Torre, a que hablase sobre el GREF como asociación promotora de intercambio de experiencias.

CAPITAL HUMANO

Capital Humano, se hace eco también de nuestra reunión de invierno en la Ciudad Financiera del Grupo Santander con una extensa reseña bajo el título "El sector financiero premia al Grupo Santander por su comunicación Interna". Completa la reseña enviando al lector para "más información" a nuestra página web. Buen detalle

(Viene de página 20)

Pedro Ballester, de la Banca March, nos dice adiós

Queridos amigos:

Dentro de los objetivos estratégicos del Banco para los próximos ejercicios, se ha incorporado la necesidad de mejorar nuestro ratio de eficiencia, en línea con lo que están haciendo el resto de entidades.

En este sentido vamos a impulsar diferentes medidas encaminadas a la consecución de dicho objetivo, motivo por el que regreso a desempeñar mis funciones en el Área de Medios y consecuentemente dejo mi responsabilidad en el Departamento de Formación.

Deseo manifestaros que ha sido un auténtico placer tener la oportunidad de colaborar con vosotros y agradecer la ayuda que siempre me habéis ofrecido.

La responsabilidad del Departamento de Formación recae en D. Jaime Bellido Femenía, quien sin duda continuará con la línea de colaboración que hemos mantenido en los últimos años.

Un fuerte abrazo,

Pedro Ballester ■

Querido Pedro:

Siento mucho tu marcha. Siempre encontré en ti el colaborador entusiasta y dispuesto a llevar a delante lo que el GREF necesitara en cada momento. El mejor ejemplo son las Jornadas de Palma de Mallorca, que, si se salieron con éxito, fue gracias a tu dedicación. Tu sencillez y humildad en tus intervenciones nos llegó a todos muy adentro, por eso han resultado inolvidables. Los prolongados aplausos en tu última intervención, lo dijeron todo. Queremos seguir en contacto contigo, y desde tu nuevo puesto seguimos abiertos a tu siempre sensatas sugerencias. Te doy las gracias en nombre de todos y un fuerte abrazo, querido amigo.

Paco Segrelles ■