

## En Este Número:

*Editorial*

*Noticias de la Web*

*Crónica de las Jornadas*

*Resumen de las ponencias*

*Panel de certificaciones*

*Necrológicas*

*Vida asociativa*

*Publicaciones*

*Reunión General*

## EDITORIAL



*Edificio del Instituto Técnico Empresarial, obra social predilecta de Caixa Galicia, donde celebramos las Jornadas*

*En esta ocasión traemos como Editorial la aportación de un veterano compañero que sigue muy activo preparando su tesis doctoral y colaborando con distintas entidades, en la que aborda un tema que afecta a la Cultura de la Asociación, añadiendo un valor, latente hasta ahora, y que él lo hace expreso con gran acierto.*

## LA VOCACIÓN

La vocación es un concepto siempre olvidado, omitido u oculto que no es mencionado por nadie en nuestro mundo de la Formación y los RR. HH. Creo que merece la pena acercarnos a él, incorporarlo al argot de los RR. HH cuando hablamos de selección, de competencias, de actitud, de conocimiento, de experiencia, de trabajo en equipo..., pues creo que la vocación es un motor de nuestra actividad que, si se tiene, hará que todo lo que hagamos sea más satisfactorio. Si tenemos la suerte de trabajar en una actividad vocacional los obstáculos serán menores, los problemas no lo serán tanto... O, es que la vocación ¿no tiene nada que ver con hacer lo que a uno le gusta, le atrae, con lo que se encuentra cómodo? O, es que la vocación ¿no hace que los problemas se minimicen, o tal vez no nazcan, o no se aprecien como tales?

### *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

Me parece que tiene bastante que ver con las motivaciones, que tantas veces son tratadas en nuestros cursos sobre calidad, trabajo en equipo, dirección de equipos..., y que se acerca o se relaciona con lo de la inteligencia emocional..., concepto que también aparece en nuestra profesión, de un tiempo a esta parte.

El término VOCACIÓN, no aparece nunca en nuestros encuentros, en nuestros foros, cuando tratamos de “nuestros temas” de Formación.

Hacer lo que a uno “le gusta”, trabajar en lo que “se encuentra cómodo” facilita las cosas..., transmite energía, alegría y crea buen ambiente

a los demás...; ayuda a la convivencia... ayuda a convivir y facilita el progreso profesional.

Nadie habla de la vocación, ¿por qué?... Muchos gurús, muchos expertos, muchos libros de autor, muchas presentaciones y consejos pero, que yo recuerde, nadie nos habla ni hablamos de la vocación.

Os propongo incorporar en el Ideario de la Asociación, situado en la Introducción de la página Web, los dos párrafos que siguen, esperando contar con la conformidad de todos los compañeros.

**Nuestra misión sólo tiene pleno sentido en el empeño por ayudar, apoyar a los demás en la mejora de**

**sus conocimientos, de sus competencias, para el logro de unos resultados de calidad, el desarrollo de una carrera profesional exitosa y un proyecto de vida satisfactorio.**

**Los responsables de formación encontramos el impulso fundamental para el desempeño de nuestras responsabilidades, la Formación, en la vocación por la enseñanza y el aprendizaje y el disfrute de la obra bien hecha, sentimiento que también quisiéramos transmitir e infundir en los demás, a cada uno por su trabajo, para el acertado desarrollo de su carrera profesional.**

Pedro Otero

## Noticias de la web...

- Recordamos que se pueden consultar números atrasados de la Revista GREF NOTICIAS pinchando en la sección de este mismo nombre.
- Que hemos colgado varios artículos en la sección Artículos de Interés sobre distintos temas que se han publicado en diferentes Revistas profesionales relacionados con e-learning, comunicación interna, banca seguros, experiencias, entrevistas (a Ane Aguirre, a Marta Díaz-Bajo), la Obra Social de las Cajas, etc. **Por supuesto que esta sección está abierta a todos los asociados. Basta enviarlas a [gref@eresmas.net](mailto:gref@eresmas.net)**
- Que hemos creado dos nuevas secciones: una, llamada Documentación, donde se pueden aportar herramientas de trabajo; y otra, Certificaciones que contiene información de empresas especializadas en acreditaciones.
- Que estamos en trámites de iniciar un Foro en el que se puedan aportar ideas y ser comentadas por los asociados. Probablemente cuando salga la Revista ya estará funcionando.

### ENLACES DE INTERÉS PARA VISITAR

**[www.vlex.com](http://www.vlex.com)** Especializada en contenidos jurídicos, permite que los usuarios realicen consultas gratuitas sobre cualquier texto jurídico vigente en España. Incluye, además, la posibilidad de consultar online números antiguos del Boletín Oficial del Estado. Y tampoco falta una tribuna de opinión y una sección dedicada a noticias en el mundo jurídico.

**[www.infobolsa.es](http://www.infobolsa.es)** Es un proveedor de servicios de información financiera global, creado por Bolsa de Madrid y Deutsche Börse que gestiona y distribuye información en tiempo real de mercados de renta variable nacional e internacional, renta fija, derivados, mercado de capitales y commóditis, así como noticias procedentes de agencias de noticias especializadas.

**[www.inteligenciadenegocios.com](http://www.inteligenciadenegocios.com)** Esta web nace con el objetivo de mostrar al directivo la importancia de la información y ayudarlo a tomar decisiones en el menor tiempo posible.

**[www.elcastellano.org](http://www.elcastellano.org)**. La página del idioma español.

## CRÓNICA DE LAS XI JORNADAS DE ESTUDIO

En A Coruña, ciudad en la que “nadie es forastero”, según reza su eslogan, el GREF ha celebrado las XI Jornadas de Estudio 2006 bajo el patrocinio de Caixa Galicia en la magnífica sede de su Universidad Corporativa ITE, Instituto Tecnológico Empresarial.

### GESTIONAR PROYECTOS:

El programa cuyo título era INTEGRAR PERSONAS Y OBTENER RESULTADOS, fue desbordado en sus propios términos y en los objetivos esperados.

Los responsables de Formación estamos acostumbrados a movernos con términos y conceptos tales como Dirección por Objetivos (DpO), Dirección por valores (DpV) y otros parecidos, sabíamos de proyectos, de su gestión, y de su dificultad, siempre asociados a asuntos técnicos.

Sin embargo, se nos demuestra que los proyectos tienen un alcance y una implicación en medios y personas elevado, y que, siendo las personas las que, en definitiva, tienen que implicarse, interactuar, hacer, decidir y llevar a término, deben, necesariamente que estar capacitados al menos en dos aspectos fundamentales, en el técnico y en las relaciones y en el trabajo en equipo. Esto es, se requieren conocimientos y habilidades precisas,



*Javier García de Paredes, Secretario General de Caixa Galicia y Antonio Carrascosa, Director General de Entidades de la CNMV, acompañados por nuestro Presidente*

además, de competencia suficiente para liderar equipos.

Lourdes Molinero, Directora de la Fundación Antonio Nebrija con Fernando Triana, Consejero Delegado de Dirección de Proyectos Europeos, presentaron un Curso Superior de Dirección de Proyectos.

Un modelo de aprendizaje a base de una simulación, fue expuesto por Raquel Pinillos, Directora de BTS. Se trata de una simulación por ordenador, de fácil uso y fácil utilización, demostrativa, práctica, ilustrativa, que nos ayuda a comprender y a aprender a trabajar en proyectos y en equipo.

La repercusión de la formación en el área comercial la “vivieron” los

participantes gracias a un caso práctico presentado por Boris Mosquera y José Carvalho, del equipo de Formación de Caixa Galicia, y de Julio García Seisdedos, Socio de Aula Gestión. Decimos “vivieron” porque consiguieron dinamizar a los 63 participantes en un momento tan intempestivo como es la hora de después del almuerzo. Trabajar en pequeños grupos, seguir de cerca la evolución de una bolsa “virtual” con sus decisiones de compra y venta, fueron la clave del juego.

Un gran impacto produjo la experiencia de la Caja de AHORROS DE EL MONTE, de Sevilla, difícil de describir sin recurrir a expresiones como sorpresa, imaginación, ingenio, tal vez genialidad... Han sabido compaginar el rigor profesional con

un gran sentido del humor. Es imposible no recordar el mensaje. Hemos de felicitar a quienes en nombre del grupo de trabajo “La Jaula”, hicieron la presentación. Octavio Arantegui y Manuel García.

En unas Jornadas de nuestro sector no podía faltar la formación en riesgos. ¿qué se hace para transferir a los analistas la inquietud por un análisis detallado y profundo de las propuestas de crédito?. La CAM a través de su Director de Formación José Antonio Téllez, y el IUP de Santillana Ediciones, por medio de su Subdirectora Académica, Consuelo García Tamarit, dieron una solución. Consiste en un Master diseñado in company, a distancia; es duro, riguroso, requiere un adecuado esfuerzo y dedicación. De evaluación continua y con un examen final presencial, responde a los requerimientos estratégicos y de RR.HH. Este Master es el paso previo para la realización posterior de un MBA, con un número de plazas limitado y cuya demanda responde a un logrado espíritu de competitividad entre los aspirantes.

Otra solución fue comentada por Julián Pavón, Director General de CEPADE, Centro perteneciente a la Universidad Politécnica de Madrid a través de sus Cursos en Finanzas a distintos niveles, bien de experto,

bien de Master. Fue muy bien acogida la posibilidad de diseñar cualquier otro programa que, reuniendo los estándares de calidad requeridos por la Universidad, puedan ser premiados con un reconocimiento universitario.

Se cerraron las Jornadas con un día dedicado a las Certificaciones. Un panel en el que intervinieron EFPA, ANAF, F.E.F. dio oportunidad a los participantes a conocer las distintas ofertas que hay en el mercado para potenciar las habilidades tanto técnicas como de gestión, de los comerciales y asesores del sector.

La Conferencia de Clausura estuvo a cargo de Antonio Carrascosa, Director General de Entidades de la CNMV quien habló de “La Directiva Europea MiFID y la comercialización de productos financieros”.

Construyó su conferencia sobre tres puntos: I.- La Comercialización de productos financieros, del que destacamos los riesgos y las acciones para mitigarlos, con énfasis en la necesidad de la formación. II.- La MiFID y las normas de conducta, en cuyo capítulo destacamos las recomendaciones en el asesoramiento en materia de inversión, y el detallado estudio que hizo en los casos de conflicto de

intereses. III.- La supervisión en la comercialización, y terminó con las siguientes conclusiones:

El nuevo entorno normativo, concluyó, cambia sustancialmente las reglas de juego del mercado de valores. La MiFID amplía la regulación de normas de conducta y conflicto de intereses.

Y plantea retos para entidades, mercados y supervisores al requerir un proceso de adaptación:

- A las entidades, que deben competir mejorando la relación calidad/precio del servicio,
- a los supervisores, al tener que establecer una regulación expresa y una supervisión estricta en la comercialización de productos, en las estructuras organizativas, medios, procedimientos y controles de entidades, en la información al inversor y en normas de conducta y prevención de conflictos de interés.

En el acto de clausura, el Presidente del GREF, Paco Segrelles, procedió a la entrega de la “F de Oro” a Caixa Galicia en la persona de Javier García de Paredes, Secretario General, por las sucesivas y exitosas fusiones y adquisiciones, por las actividades formativas y por sus muchas obras muestra de su Responsabilidad Social.

« Aquella pequeña apreciación –lo que necesitaba un trébol de tres hojas y lo que necesitaba uno de cuatro– que hubiera parecido banal para muchos, no lo fue para Sid. Él sabía que a menudo, los elementos clave solamente se descubren en los pequeños detalles. En lo obvio, en lo ya conocido, difícilmente se encontraba la respuesta a lo “aparentemente innecesario, pero imprescindible”. »

Del libro *La buena suerte* de *Alex Rovira* y *Fernando Trías de Bes* que hemos recomendado

## ASÍ FUERON LAS XI JORNADAS DE ESTUDIO Bienvenida

por Boris Noguera, Responsable de Formación de Caixa Galicia

La bienvenida a las Jornadas de Estudio fue el pistoletazo de salida de unas jornadas muy intensas, plenas en cuanto a novedades e información. Desde Caixa Galicia, al igual que previamente el Presidente D. Paco Segrelles, se agradeció a las más de 40 instituciones representadas en las Jornadas su participación, igualmente a los expertos ponentes y a los proveedores, que continuamente ilustran a los miembros del Gref contando las novedades del mercado. De la misma forma se procedió a transmitir el agradecimiento por la concesión de la F de Oro a la entidad.

El discurso de apertura se centró en dos temas muy definidos: el Instituto Tecnológico Empresarial Caixa Galicia y el modelo de recursos humanos, en concreto en el área de formación, adoptado en la entidad en la actualidad.

La formación para Caixa Galicia es un valor fundamental, fruto de ello ha sido la creación de la sede del Instituto Tecnológico Empresarial, a través de la renovación del antiguo Centro de Formación, de manera que la recién inaugurada sede del ITE se convierte en la Universidad Corporativa Abierta que alberga tanto a las actividades de la Escuela de Negocios como de formación de los empleados. El recién estrenado edificio es un centro abierto, sin barreras, y sobre todo funcional. Cuenta con 2 aulas



modulables, 2 aulas para seminarios y conferencias, 3 aulas de formación en “u”, 2 aulas de informática, sala de prensa, dos comedores, jardín y salón de actos. Además cuenta con espacios específicos para los profesores y los alumnos, como salas de trabajo, salas de reuniones y biblioteca.

Actualmente el ITE se encuentra situado dentro de la Dirección de Desarrollo Estratégico de Directivos. Desde esta área se está trabajando para mejorar el balance entre las funciones de administración y las funciones estratégicas, a través de centrarse en objetivos como incrementar el esfuerzo destinado a la dirección estratégica, contacto permanente con las necesidades de negocio de la organización; implantar programas que mejoren la capacidad de la organización para atraer y retener el talento a través del

desarrollo profesional; y optimizar el esfuerzo destinado a tareas administrativas.

Desde el punto de vista de formación, la dedicación al componente estratégico permite alinear los programas formativos con las necesidades reales de la entidad, así como ser palanca de cambio y comunicación de las novedades dentro de la organización. Al mismo tiempo se motiva a los equipos de gestores de diseño y desarrollo de procesos de formación para centrar esfuerzos en tareas que aporten valor añadido.

Por supuesto no podía cerrarse la apertura sin hacer mención a la ciudad de La Coruña, la “ciudad en la que nadie es forastero”, y deseando a todos los asistentes a las jornadas una feliz estancia. ■

## RESUMEN DE LAS PONENCIAS

### FORMACIÓN EN PRODUCTOS FINANCIEROS EN CAIXA GALICIA

**José Carvalho Cavero**

El modelo de formación en comercialización de productos en Caixa Galicia pretende aunar lo que tradicionalmente se mantiene separado: conocimiento técnico y habilidades comerciales. Mediante el énfasis en aspectos críticos en la metodología, el objetivo es convertir la formación en productos financieros en un aprendizaje más práctico y menos teórico.

El enfoque por tanto es claro: combinar el conocimiento técnico con las habilidades comerciales. Una vez definido el enfoque se pone el énfasis en determinados aspectos de la metodología, teniendo en mente siempre un objetivo claro: la habilidad comercial se trabaja sobre un producto seleccionado del catálogo de productos de la entidad, y así además es un producto de interés estratégico en un momento dado, pues mejor. En algunas acciones formativas se trabaja además con la plataforma que permite visualizar el catálogo de productos de la entidad en tiempo real. De esta manera se optimiza el proceso de aprendizaje a través de una única acción formativa combinando elementos comerciales, técnicos y transaccionales. Al objeto de reforzar conocimientos, se complementa en determinados casos la formación presencial en aula, con la formación online.

La formación en productos orientada a la dinamización comercial se

aplica a todos los empleados de la sucursal, con independencia de las funciones, de manera que todos se sienten parte de un proceso formativo único. De esta forma se pretende conseguir una mayor implicación en el proceso de venta, al tiempo que se persigue transmitir una imagen de homogeneidad ante el cliente en determinados procesos de actuación comercial. La diferenciación que se realiza, en función del perfil de los participantes en el proceso de formación, radica fundamentalmente en adaptar el nivel de exigencia de la formación, de manera que se enseña a vender a cada uno en función de su nivel de responsabilidad. ■

### PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CAIXA GALICIA

**Julio García-Seisdedos Durante**  
*Socio Aula de Gestión*

En la reunión del GREF, celebrada en La Coruña los días 15 y 16 de Junio, el anfitrión, Caixa Galicia, presentó las últimas innovaciones que había introducido en sus Proyectos de Formación, realizadas en colaboración con la Consultora **Aula de Gestión**, y que afectaban a la Formación en la Comercialización de Productos Financieros.

Para visualizar y demostrar en qué consistía ese cambio, Caixa Galicia propuso que se realizase en la misma reunión, y con los miembros del GREF, una de las dinámicas

utilizadas en los Cursos que Aula de Gestión imparte a los empleados de la Caja. Para esa visualización se eligió el Juego de Bolsa tal y como se utiliza en los Cursos.

El Grupo del Gref lo componían unas 70 personas, que se convirtieron durante dos horas, en asesores financieros de Caixa Galicia. La idea del Juego es que esos asesores inviertan una determinada cantidad de dinero que ha puesto en sus manos un cliente, buscando la mejor combinación rentabilidad-riesgo. Para eso a cada grupo se le asignan una serie de informaciones sobre riesgos, productos existentes, entorno, etc..., de manera que todos dispongan simultáneamente de la información requerida.

Tras una agitada y estresante sesión de intercambio de informaciones, estrategias agresivas o conservadoras, discusiones dentro del grupo y de carreras por invertir a tiempo y acertadamente, los grupos pudieron ver los resultados de cada uno y quién había hecho las mejores inversiones.

La dinámica pretende servir de ejemplo de la metodología desarrollada por Aula de Gestión para estos cursos financieros. Lo que se busca es que el curso esté lo más cercano posible a la realidad diaria del asistente, que lo pueda entender fácilmente y que visualice, de forma mecanizada, qué cosas debe hacer, cuáles debe evitar, en qué errores y riesgos puede incurrir y cuáles son las repercusiones de sus comportamientos y decisiones.

No se trata, por tanto, de centrarse tanto en los aspectos teóricos y académicos

micos, sino de desarrollar reglas de comportamiento ante la venta y el cliente que faciliten el éxito comercial. Los Cursos tratan de recordarle una y otra vez al asistente que su obligación primera es comercializar lo mejor posible y con la mayor fidelización del cliente. Por eso, los Cursos están contruidos para mejorar las habilidades de comercialización y venta de los asistentes, lo que implica 1) mejorar sus conocimientos y ensayar una y otra vez las características del producto, 2) mejorar sus habilidades y capacidades de venta, y 3) tener siempre presente al cliente y las informaciones existentes en el mercado.

Básico y fundamental para llevar a cabo con éxito ese planteamiento de formación es la Metodología con la que se construya el Curso. Y aquí es donde tanto Caixa Galicia como Aula de Gestión han querido hacer un esfuerzo especial para desarrollar dinámicas, ejercicios y situaciones hechas a medida para cada curso. Todo eso ha supuesto un esfuerzo adicional de creatividad, imaginación y desarrollo.

Lo que se pretende es que el asistente se encuentre ante situaciones que pueda percibir como reales y no ante meros escenarios teóricos, y todo ello con un nivel alto de dinamismo y actividad para facilitar su aprendizaje. Así se han logrado las dinámicas adecuadas a cada conocimiento y la mejor facilidad para la transmisión y la interiorización de esos conocimientos que el empleado necesita para enfrentarse con seguridad y fiabilidad ante los clientes.

El objetivo fundamental es que

todos esas cosas sean de aplicación en el puesto de trabajo y permitan:

- Profundizar en el conocimiento de los productos de Caixa Galicia proporcionando una formación integral al combinar los aspectos técnico y comercial.
- Mejorar la calidad de la información transmitida al cliente según las recomendaciones dadas por los organismos competentes (CNMV, Dirección General de Seguros, ...)
- Incrementar la eficacia de la actividad comercial. ■

## LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS PROFESIONAL

**Fernando Triana**  
*Consejero Delegado de  
 Dirección de Proyectos Europeos*

### INTRODUCCIÓN

Si realizamos una serie de preguntas tan sencillas como: ¿qué es un proyecto?, ¿cómo se dirige un proyecto?, ¿quién puede dirigir un proyecto?, ¿un director de proyectos puede dirigir cualquier proyecto?, ¿qué es la Dirección de Proyectos?, etc., dependiendo de quién la responda, su definición será muy diferente, ya que abarca muchos conocimientos y experiencias individuales. Por esa razón, a lo largo de los años, la Dirección de Proyectos ha ido progresando a través de Asociacio-

nes Profesionales sin ánimo de lucro hasta llegar a conseguir que sea reconocida como una Profesión existiendo, al igual que en otras profesiones, un cuerpo de conocimientos que reside en los practicantes y académicos que las aplican y los desarrollan.

En la actualidad, la profesión de Dirección de Proyectos es una de las carreras profesionales con más alumnos a nivel particular debido a la gran demanda que existe dentro de cualquier tipo organización a nivel mundial, existiendo incluso certificaciones profesionales (dependiendo del trabajo que se desarrolla nivel profesional) soportadas por las normas ISO y ANSI como por ejemplo: la Certificación Internacional PMP® emitida por el Project Management Institute, sin la cual en la actualidad ya no se puede desarrollar la labor de Director de Proyectos en muchas empresas, organizaciones y organismos públicos.

Asimismo, al ser tan amplio el concepto Project Management, se han desarrollado todo tipo de cursos que intentan transmitir la idea de formación en gestión o dirección de proyectos de una forma muy personal que, al ser cursos incompletos por la falta de contenidos o coherencia, o al ser cursos de utilización de una herramienta informática específica para proyectos, o de una metodología propia de una empresa, etc., han conseguido de esta forma crear un mayor desconcierto sobre la necesidad y utilidad de la formación de los miembros de una organización en Dirección y Gestión de Proyectos.



Por esta razón, hemos desarrollado junto con La Fundación Antonio de Nebrija el “Curso Superior en Dirección de Proyectos”, basado en los fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocidos como buenas prácticas y haciendo hincapié en el desarrollo profesional a nivel individual: Conocimientos, Habilidades y Capacidades.

## LOS PROYECTOS:

Un proyecto puede ser desde desarrollar un nuevo producto o servicio hasta efectuar un cambio en la estructura, en el personal o en el estilo de la organización.

Y, por supuesto, los proyectos son el único medio para lograr el plan estratégico de la organización, por lo tanto la supervivencia de las organizaciones está condicionada por la buena Dirección y Gestión de Proyectos.

**Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único** (PMBOK 3ª edición).

Los proyectos se llevan a cabo a todos los niveles de la organización y pueden involucrar a una sola persona o a varias, pueden durar un día o años, pueden incluir a un departamento, a diferentes áreas funcionales, a una organización o a un grupo.

Es difícil imaginar una industria o área funcional en la que se pueda demostrar que la Gestión/Dirección de proyectos no sea útil. Incluso en las actividades industriales y en las funciones más repetitivas siempre

hay algún cambio que debe ser gestionado. En cualquier lugar donde se necesite Gestionar un cambio, existe la posibilidad de llevarlo a cabo de una forma efectiva y eficiente a través de la Gestión/Dirección de Proyectos.

## LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS:

*“ES EL ARTE DE QUE LAS COSAS SE REALICEN”.*

### ¿POR QUÉ LA DIRECCIÓN DE PROYECTO?

- Porque es una función esencial si se quiere que las cosas ocurran.
- Permite definir métricas de avance real del proyecto que facilita la toma de decisiones.
  - Porque, independientemente del tamaño o del importe de los proyectos, todos se pueden beneficiar por la Dirección de Proyectos (actualmente el 70% de los proyectos están en sobre coste o retrasados, el 52% de los proyectos finaliza en el 189% de su presupuesto original y algunos proyectos después de mucho tiempo y dinero nunca llegan a finalizar. Fuente de Standish Group)
- Porque la Dirección de Proyectos no genera burocracia.
- Porque se consigue que los proyectos estén mas controlados, los recursos estén mejor utilizados y se obtengan mejores beneficios y resultados.

## LOS BENEFICIOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN

- **Mejoras Operativas**, de Servicio, Financieras y Administrativas
- Implementar las Técnicas, Herramientas y las **Mejores Prácticas** de Dirección de Proyectos.
- Alcanzar los **Objetivos** de las Organizaciones (costes, margen, roi,...).
- Incrementar la **Satisfacción de los Clientes** con entregas correctas.
- Cumplir con los **Requerimientos**, internos y contractuales.
- Tener una **Visión Global del proyecto**.
- Definir y controlar las **Métricas de Seguimiento** del Proyecto (esfuerzo, tiempo, coste, calidad, etc.)
- Manejar **Recursos escasos** (tiempo, dinero, personal, ...)
- Mejorar el **Rendimiento** de los Recursos y disminuir la carga administrativa.
- Establecer una **Comunicación** adecuada sobre la base de un **Vocabulario Común**.

## BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

- *Cuantificación del Beneficio a Corto y Medio Plazo: Un ahorro del 30% sobre los costes totales de los proyectos.*



**PROCESO:**

**Paso 1. La MEJORA DE LA EFICIENCIA** del índice de rendimiento en coste que supone un 19% de reducción total de los costes de la ejecución de los proyectos después de descontar los costes de la Dirección de Proyectos.

**Paso 2. La MEJORA DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN.** Si situamos de una forma conservadora el objetivo Global de entregas a tiempo y coste, a un 90%, podemos obtener otro 11% adicional de reducción de los costes totales en la ejecución de los proyectos.

**Paso 3. MEJORA CONTINUA.**

– *Coste Medio de la Dirección de Proyectos: ± 5 % del Coste Total del Proyecto.* (Incluye tanto las personas como las herramientas utilizadas)

*Los costes de formación y tutoría representan solamente: un 0,30% del coste total del proyecto.* (Un 6% de los costes de la Dirección de Proyectos)

**CURSO SUPERIOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito hemos diseñado el CURSO SUPERIOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS con la Fundación Antonio de Nebrija en el que los participantes recibirán a lo largo de 6 meses formación específica de los conocimientos y desarrollarán las competencias necesarias para al finalizar, obtener un título propio de la universidad, así como la

capacitación para presentarse al examen de obtención de la certificación internacional PMP (Project Management Professional). Así mismo, los participantes cuenta con 3 meses adicionales de tutoría y acceso a los recursos bibliográficos referentes a la profesión (libros, preguntas tipo, etc.) que tenemos en nuestra biblioteca.

El curso consta de 160 horas presenciales y se imparte en sesiones de viernes tarde y sábados mañana, y está dirigido a profesionales interesados en la profesión de Gestión de Proyectos, con o sin experiencia previa, directores de proyecto, ejecutivos senior, directores funcionales, o cualquier persona relacionada, directa o indirectamente, con algún proyecto y profesionales de empresas en las que se está trabajando por proyectos o se va a implantar este sistema y necesitan personas formadas e todos los aspectos de la dirección de proyectos.

El objetivo del curso es que los participantes estén capacitados para dirigir y gestionar de forma eficaz proyectos alineados con a estrategia de su organización, así como ayudar a desarrollar dentro de la organización la cultura de Dirección de Proyectos, crear oficinas de proyectos y conseguir incrementar su nivel de madurez llegando a aumentar los beneficios a corto plazo.

Se utiliza una metodología teórico práctica y se desarrollan áreas como: inicio de proyecto, técnicas especiales de gestión del tiempo, gestión de riesgos, gestión de calidad, ejecución del proyecto, cierre del proyecto. ■

**UN CASO SIMULADO DE CÓMO GESTIONAR UN PROYECTO**

**Raquel Pinillos**

*Directora BTS España*



*Raquel en un momento de su disertación*

**Las simulaciones en la formación de hoy: la Simulación de Gestión de Proyectos**

Está claro que la formación tal y como la conocíamos hace pocos años ha cambiado radicalmente. Ya nadie cae rendido antes cursos basados en la simple lectura o exposición de conocimientos, **las empresas y sus profesionales buscan algo más que la exposición teórica de los conocimientos.**

De esta idea empiezan a surgir metodologías como el rol play, el



análisis de casos reales para la discusión en grupo o incluso técnicas más “aventureras” (y solo útiles para determinados objetivos empresariales) como el outdoor training. En la búsqueda de una mayor innovación y una mayor eficacia de las actividades se incorpora una metodología nueva dentro de la formación empresarial: **las simulaciones**. Y digo nueva solo dentro de la formación empresarial ya que de todos es sabido que en algunas profesiones como la de pilotos o astronautas llevan décadas aprendiendo a través de simuladores de vuelo. ¿Por qué surge la necesidad ahora? Quizás por la evidencia de cómo se produce el aprendizaje entre adultos. Según la **pirámide de aprendizaje** (ver imagen) el índice de retención de conocimientos utilizando metodologías experimentales como la simulación supera exponencialmente la efectividad del resto de metodologías.

En palabras de Graham Green (Consejero Delegado de Accenture a

nivel Mundial) según una entrevista realizada el año pasado en la revista Chief Executive Officer: *“De lo que se trata es de cómo logras capacitar a tus profesionales a una velocidad mucho mayor de lo que podrían aprender por sí mismos en su lugar de trabajo a través de la experiencia. La respuesta parece estar en las simulaciones”*.

Al igual que ocurre con los pilotos o los astronautas, donde nunca se nos ocurriría formarle durante un vuelo real con pasajeros, las simulaciones utilizan el mismo concepto pero para puestos y funciones de gestión dentro de la empresa. A diferencia del método del caso, tan vigente en las escuelas de negocios, donde el profesor hace de “simulador” ante un caso real y los alumnos discuten las distintas alternativas, **la simulación permite la interactividad entre el caso y las decisiones planteadas**. La simulación crea un contexto donde se enseña a las personas cómo tomar decisiones y aprenden a través del análisis de sus

consecuencias. Con la simulación **son los alumnos los que escriben la historia del propio caso** y por lo tanto son responsables de sus efectos finales.

Dentro de esta filosofía del aprendizaje experiencial y apostando claramente por su eficacia, **BTS lleva más de 20 años** diseñando, desarrollando e implantando cursos de formación a través de simuladores. En estos 20 años BTS ha logrado erigirse en el **líder absoluto en el terreno de las simulaciones para la formación a nivel mundial**, ganando experiencia con cada cliente y con cada solución creada. De esta forma BTS cuenta con simulaciones tanto en el terreno más económico-financiero de la gestión, pasando por las ventas, el liderazgo o la gestión de proyectos.

A la largo de su experiencia BTS ha tenido la posibilidad de trabajar con empresas en los más distintos sectores y tratando temas tan diversos desde la gestión de grandes cuentas o el liderazgo hasta la visión global del negocio o incluso la gestión específica de una oficina bancaria. Dentro del ámbito de los simuladores para la formación en BTS realizan una primera gran clasificación:

- **Simuladores numéricos:** son simulaciones (ya sea en formato informático o manual o incluso e-learning) donde la toma de decisiones es básicamente numérica. Este tipo de simulaciones son las más utilizadas para hacer frente e habilidades como la visión global de negocio, la toma de decisio-



De *Corporate Universities*, Jeanne Meister

nes, la relaciones financieras en la empresa, la comunicación de la estrategia empresarial.

- **Simuladores de escenarios.** Son simulaciones (ya sea en formato informático o tablero o e-learning) donde las decisiones no son números sino “comportamientos”. Temas frecuentes tratados en este tipo de simuladores son las habilidades comerciales, el liderazgo, la gestión de equipos, negociación y como no **la gestión de proyectos.**

La simulación de gestión de proyectos “**Gestión Integral de Proyectos**” es una simulación informática desarrollada teniendo en cuenta y como base fundamental las **teorías en gestión de proyectos del PMI.** Esta simulación se basa en las aptitudes empresariales y de toma de decisiones necesarias para lograr una eficaz dirección de proyectos. “Gestión Integral de Proyectos” es parecido a un caso práctico en el hecho de que trata un proyecto a través de un proceso determinado. Durante ese proceso pueden suceder muchos acontecimientos inesperados, ante los que el participante deberá tomar decisiones teniendo en cuenta la triple restricción de tiempo, calidad y coste.

En concreto la simulación “Gestión Integral de Proyectos” se basa en la dirección de un proyecto de desarrollo de software. Este contexto no es sino una excusa para dotar de escenas realistas a todos los participantes, escenas y decisiones sobre las que luego se discutirá en grupo. **La**

**acción guiará al participante a través de todas las fases del proyecto, desde la definición hasta su entrega.** El participante formará parte de un equipo de Dirección del cual será su director. Como director cada uno de los participantes tendrá la oportunidad de relacionarse tanto con clientes, como con otras partes interesadas en el proyecto, como con todo el personal de la compañía, incluyendo los altos directivos, contables, programadores y técnicos de pruebas. Y como en cualquier proyecto deberá **tomar decisiones complicadas que afectarán al desarrollo del proyecto.** Las respuestas no son ni buenas ni malas sino que, como ocurre en la vida real, cada una tiene impactos negativos o positivos dependiendo del enfoque con el que se mire.

Pero el éxito de las simulaciones en general y en particular de BTS no radica solo en el diseño y desarrollo de sus simulaciones, sino en **la metodología de aplicación** desarrollada a lo largo de estos años. Esta metodología (aplicable tanto a simuladores numéricos como a simuladores de escenarios) se basa en pasos en la implantación de un seminario de simulación:

- **Sesiones Teóricas**
- **Sesiones prácticas**
- **Sesiones de aplicación**

Esta metodología y su aplicación es la que permite pasar realmente del simple “juego” al aprendizaje real y a su aplicación en el día a día empresarial. ¡Bienvenidos a la nueva era de la formación! ■

## FORMACIÓN DE ANALISTAS DE RIESGOS

**José A. Téllez de Cepeda García**  
*Director de Formación y Desarrollo de la CAM, y*  
**Consuelo García Tamarit**  
*Subdirectora Académica del IUP*

Nuestra relación con el IUP se inició cuando el año 2003 nos planteamos un programa de formación para los Analistas de Riesgos. Este programa, Master en Finanzas, que se adaptaba bien a nuestras necesidades, abrió una vía de colaboración que desde entonces se ha mantenido vigente.

El desarrollo del primer Master en Finanzas en modalidad on-line, supuso entre otras cosas: Poder atender una demanda formativa extensa y muy especializada, llegar a un colectivo numeroso y disperso, hacerlo con un coste muy razonable y con un seguimiento de los alumnos muy superior al que nos depara otro tipo de formación.

### ¿POR QUÉ NOS DECIDIMOS POR EL IUP?

En primer lugar, porque una vez filtrada la oferta con nuestros mínimos, no eran muchas las opciones disponibles en un mercado estrecho y poco maduro todavía.

En nuestra decisión tuvo especial importancia la evaluación de los socios. De una parte las universidades que forman el IUP, con el rigor académico que ello presupone, y de otra la presencia de Santillana con



una trayectoria sobradamente conocida y acreditada en el mundo empresarial y formativo.

Es decir, a pesar de la juventud del IUP, y contrariamente a lo que es usual en nuestras decisiones, pesó especialmente en la selección el concepto de “marca”.

Por otra parte el IUP fue desde un principio totalmente permeable a nuestros planteamientos y nos ofreció todo tipo de ayuda y orientación. Y todo ello sin menoscabo de la calidad y el rigor del programa académico.

#### **DE NUESTRA EXPERIENCIA DESTACAMOS:**

- El rigor y la calidad de los contenidos así como del profesorado han confirmado ampliamente nuestras expectativas iniciales.
- El seguimiento de los alumnos, con los distintos y detallados informes es muy amplio y puntual y ha venido contemplando todo tipo de situaciones, desde las incidencias genéricas hasta los problemas personales de los alumnos.
- El sistema ha demostrado ser suficientemente flexible como para adaptarse a situaciones no previstas y todo ello con el apoyo y soporte de los coordinadores del IUP.
- La participación en los grupos de trabajo mediante el sistema

de foros ha dotado a éstos de una dinámica superior a la que probablemente se habría conseguido con otro modelo.

- El modelo es muy transparente y el administrador cuenta con una herramienta de seguimiento que le permite seguir y observar a cada grupo con el máximo nivel de detalle.
- Se ha confirmado el ahorro de costes previsto.

Y como de todas las experiencias siempre surgen oportunidades de mejora quiero destacar algunos aspectos que conviene reforzar o corregir.

- El concepto on-line puede tener todavía una interpretación equívoca y aunque se hable de Master y Universidad puede no asociarse correctamente con el rigor y esfuerzo que este tipo de programas requiere. Conviene aclarar que no se trata de un curso por correspondencia. Seguir el programa desde casa y poder escoger el horario es sólo una ventaja frente a los desplazamientos y la rigidez de otros horarios.
- Por lo anterior algunos alumnos consideran que podrán dedicar el tiempo necesario, y cuando posteriormente se enfrentan al programa y su nivel de exigencia, pueden sentirse defraudados. Es muy importante el acierto en la selección de alumnos.

- Nuestra experiencia nos ha confirmado que el programa mejora considerablemente con la inclusión de algunas sesiones presenciales y distribuidas además de forma no lineal. Son más necesarias al principio y menos hacia el final.

Tras nuestra primera experiencia con los Analistas de Riesgos hemos impartido con el IUP dos ediciones del Master en Finanzas, una edición del MBA y una edición del Master en Dirección Bancaria, que en 2007 iniciará su segunda edición. Es decir desde su inicio ya han pasado por estos programas más de 200 alumnos.

## **LA CONVENCIÓN DE MANDOS EN EL MONTE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

**Octavio Arantegui  
y Manuel García**

En el año 2002, un grupo de compañeros, que en un trabajo anterior ya había expresado su capacidad creativa, recibió el encargo del entonces Director General Adjunto para presentar una ponencia en la Convención de Mandos de El Monte.

Nuestra Convención de Mandos, para poneros en situación, está dirigida casi en su totalidad a la red comercial, y es el único evento donde

todos los directores de oficina tienen la ocasión de convivir con el resto de sus compañeros y la Dirección de la entidad en pleno.

Nuestra apuesta por una comunicación distinta, se apoya en dirigir los mensajes a la parte emocional de nuestro conocimiento, utilizando un vehículo que todos reconocemos: El Humor. Lo que conseguimos, y por eso siguen confiando en nuestro grupo, es un enorme efecto motivador e ilusionante, acompañado de un evidente orgullo de pertenencia.

Recordando una frase parecida que nuestro querido Paco Segrelles destacó en su intervención en A Coruña, me atrevería a decir que nuestro grupo “crea para motivar”

Ese año 2002, podemos decir ahora que significó el nacimiento de un equipo de trabajo al que ya conocemos todos como “La Jaula”, y del que os voy a contar algunas cosas.

El proceso que, como dije antes se inició en 2002, se inicia con un encargo de contenidos muy genérico. Se pretendía detectar y eliminar procedimientos que, por absurdos, consumían mucho tiempo y no tenían ninguna rentabilidad. El nombre de la ponencia se correspondía con el del concurso que la Dirección General Adjunta presentó en ese mismo acto : “Guerra a la estupidez”, invitando a la participación de toda la plantilla.

El proceso creativo de nuestro grupo, dio como resultado un trabajo que permitía combinar la actuación en vivo, con videos pre-

viamente grabados. El formato se correspondía con el famoso programa “Caiga quien Caiga”.

Los asistentes a la Convención, y sin aviso previo, empezaban a ver un video en el que se presentaba la ponencia por parte de tres compañeros, que finalmente simulaban entrar en el salón donde se estaba celebrando el acto. Una vez terminado el video, y se encendían las luces, los tres entraban realmente en la sala, acompañados de música en directo y saludando a todo el mundo.

Os puedo asegurar que el resultado de la presentación fue impactante, ya que nadie se esperaba nada parecido, y eso que lo mejor estaba por llegar. Los presentadores, ya en su mesa, empezaron a destacar la estupidez de muchas de las cosas que hacemos cotidianamente, apoyándose en algunos videos que habíamos grabado los días anteriores. Os voy a recordar sólo alguno de ellos, como por ejemplo, el recorrido que seguía desde los servicios centrales hasta una oficina, una diferencia contable de un céntimo de euro, o la del director de oficina que tenía que resolver la finalización de una reforma y le faltaba una “roseta” para poder tener línea en los ordenadores.

Hasta hoy, transcurridos cuatro años, se recuerda esa ponencia con mucho cariño por parte de todos los que participamos y de los que la vieron como espectadores.

En el año 2004, y tras comprobar que la convención de tipo tradicional, que se vio en 2003, no sopor-

taba ninguna comparación, recibimos el encargo de preparar todos los contenidos de principio a fin.

De nuevo nos encontramos con un reto a la hora de convertir los mensajes de la Dirección General Adjunta en contenidos, ya que en esa ocasión teníamos que hablar de “Lo que fuimos, lo que somos y hacia donde vamos”, en alusión a nuestra posición en el mercado.

Para no aburriros mucho, resumiré diciendo que utilizamos el formato de un conocido programa que ha permanecido durante varios años en las noches de Tele5, y cuyas siglas se correspondían con las de Convención de Mandos, ....ya sabéis.

Ese formato nos permitía alternar las entrevistas, con los reportajes, los monólogos e incluso con la publicidad, que nosotros mismos producíamos.

Fue otro éxito importante, y queda el recuerdo imborrable de la imitación que un compañero realizó del inefable expresidente del Real Betis.

Poco después, cambiaba todo el equipo directivo de nuestra entidad, y nuestra ilusión por seguir organizando la convención, nos llevó a preparar una presentación con D<sup>a</sup> María Luisa Lombardero, nueva Directora General, en la que nuestro objetivo principal era vender el producto de “La Jaula”.

Su confianza no se hizo efectiva realmente, hasta que terminó la Convención de 2005, reconociendo

en su intervención ante todos los asistentes, que jamás había presentado nada parecido, tan correcto y ajustado a los contenidos por una parte, como agradable y divertido por otra.

Os tengo que confesar que hoy es nuestra “fan” número uno, y aunque nuestro trabajo nos cuesta, es justo reconocer que no podríamos hacer nada si no nos lo permitieran hacer.

Termino diciendo que “La Jaula”, ha organizado este año la XIX Convención de Mandos, llamada “Una Convención de Cine”, porque

utilizamos el formato de una entrega de premios para destacar los productos, tanto de pasivo como de activo y servicios, que van a permitir a la red comercial conseguir lo que esperamos sean los mejores resultados de nuestra historia.

La novedad ha sido un musical, con letras, voces y bailes de nuestra producción, con el que hemos pretendido resumir todo lo que se había visto, y enviar un mensaje de ilusión y motivación a todos los directores.

Lo mejor de todo es que, nuestro invitado de honor D. Juan Ramón

Quintás, Director General de la CECA, se ha convertido en nuestro “fan” número dos, y todavía nos emocionamos cuando escuchamos su felicitación. Muchas gracias D. Juan Ramón.

Ahora si, termino agradeciendo a todos mis compañeros de “La Jaula” su magnífico trabajo a lo largo de estos años, y también a todos los que estuvisteis presentes en nuestra presentación en las Jornadas de A Coruña, por vuestra cariñosa acogida.

Hasta pronto.

## Noticias de las empresas vinculadas al GREF

- Santander ha sido elegido mejor banco latinoamericano y español en el 2006. Este último título lo comparte con Banesto, según Euromoney.
- BBVA recibe el premio a la mejor Memoria de sostenibilidad, otorgado por el Instituto de Censores de Cuentas de España y la Asociación Española de Contabilidad (AECA).
- Banesto en el Club de los Excelentes. Certificado de Garantía que expide la Comunidad de Madrid.
- MAPFRE elegida la mejor compañía de seguros de Latinoamérica por la revista REACTIONS, del grupo Euromoney.
- Empleados de La Caixa premio Codespa a la empresa solidaria en la categoría de voluntariado corporativo.
- Caja Navarra humaniza las relaciones entre sus empleados con cámaras web que les permitan conocerse.
- EXPANSIÓN.COM premia las mejores webs del año:
  - Mejor innovación en portales: [www.cajamadrid.es](http://www.cajamadrid.es)
  - Mejor entidad financiera o Aseguradora: [www.bankinter.com](http://www.bankinter.com)

## PANEL DE CERTIFICACIONES

### CERTIFICACIONES €FPA

#### Alfonso Roa

*Presidente del Comité de Acreditación y Certificación de €FPA-España*

En primer lugar quiero agradecer al GREF su amable invitación para poder estar con todos usted en estas XI Jornadas de Estudio.

Mi presentación se centrará en explicar los distintos tipos de certificación que en la actualidad ofrece €FPA, pero antes de ello, permítanme comentarles la filosofía y los objetivos finales que persigue el Comité EAC (Educational Advisory Committee), que es el órgano en el que €FPA Europa delega la función de la elaboración de los programas para las distintas certificaciones y el control de las acreditaciones formativas.

En el EAC sabemos de la importancia que las entidades financieras cuentan con personal competente para ofrecer unos adecuados servicios de asesoramiento financiero a los clientes, ya que ello se traducirá en una mayor confianza en los mercados financieros y una mejor protección de los inversores ante prácticas inadecuadas o fraudulentas.

Es por ello, que surge la necesidad de determinar un programa formativo que defina un mínimo estándar para el cual pensamos, en el EAC, que las entidades financieras podrán asegurar que sus profesionales –tengan y continúen teniendo– los conocimientos y habilidades necesarias para poder alcanzar la excelencia en sus tareas profesionales.

Los objetivos que persigue el EAC con las Certificaciones son:

1. Que los profesionales sean competentes para realizar sus tareas,
2. Asegurar que los niveles de competencia se mantengan durante toda la vida activa del profesional.
3. Que el nivel de competencia sea el apropiado a la naturaleza del tipo de actividad que desempeña el profesional en la entidad.

En el EAC somos conscientes de que el pasar un examen o certificación es solo una de las muchas maneras de evaluar las competencias. Una vez obtenida la certificación, la entidades financieras deben asegurarse que sus profesiones están al día en todo lo relacionado a los aspectos normativos y legales y entender como las constantes modificaciones que experimentan los

mercados afectan en sus actividades diarias.

De manera gráfica podríamos representar las certificaciones €FPA como una pirámide en donde en la base se situaría el DAF, el siguiente nivel sería el €FA y finalmente en la cúspide de la pirámide se encontraría el €FP (Figura 1).

A continuación paso a detallar cada una de los diplomas y certificaciones:

#### 1. Diploma de Agente Financiero (DAF)

*Objetivo:* complementar en los segmentos básicos de las redes comerciales de entidades financieras y aseguradoras la necesidad de una cualificación profesional para poder hacer frente a la futuras exigencias reguladoras.

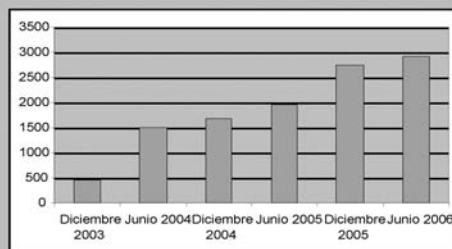


Figura 1

## Realidades de las Certificaciones EFPA

### Evolución en el número de aprobados nivel I (DAF) por semestres

	Acumulada
Diciembre 2003	451
Junio 2004	1495
Diciembre 2004	1670
Junio 2005	1950
Diciembre 2005	2744
Junio 2006	2925



Se corresponde con el anterior Nivel I de €FA.

– El diploma se caracteriza por:

1. Tiene reconocimiento y validez nacional.

2. Es un nivel intermedio y parcial para la obtención posterior del €FA.

3. Su validez como examen parcial liberatorio del Certificado €FA será de tres años.

4. Las personas que obtengan este diploma no formarán parte de la Asociación de EFPA, ya que el DAF no podrá ni deberá recertificarse.

5. La duración mínima del programa consta de 80 horas lectivas presenciales.

### 2. Certificación European Financial Advisor (€FA)

*Objetivo:* Dotar al asesor financiero de conocimientos, habilidades y herramientas para ser capaz de

diseñar e implementar un Plan de Inversión a su cliente.

*Dirigido:* asesores financieros independientes o personal que desarrolle actividades relacionadas con Banca de clientes (banca privada, personal, o funciones asimilables en red).

– La certificación €FA se caracteriza por:

1. Tiene reconocimiento pan-europeo.

2. Será a nivel de contenidos del curso, no de examen €FA, parcialmente liberatorio del certificado €FP.

3. Las personas que obtengan la certificación deberán ser miembros de la Asociación EFPA España.

4. Deberán recertificarse cada 2 años (25 horas).

5. La duración mínima del programa consta de 160 horas lectivas presenciales.

### 3. Certificación European Financial Planning (€FP)

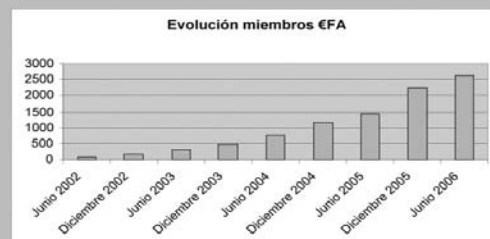
*Objetivo:* Dotar de conocimientos más profundos a aquellos profesionales que se dedican a la gestión de grandes fortunas y que necesitan ofrecer un asesoramiento integrado, multidisciplinar, pro-activo y personalizado.

*Dirigido:* Asesores financieros independientes o personal que desarrolle actividades relacionadas con la gestión de grandes fortunas (banca privada, family-office, etc).

## Realidades de las Certificaciones EFPA

### Evolución en el número de miembros certificados €FA por semestres

	Acumulada
Junio 2002	96
Diciembre 2002	181
Junio 2003	298
Diciembre 2003	459
Junio 2004	776
Diciembre 2004	1159
Junio 2005	1421
Diciembre 2005	2219
Junio 2006	2609





La duración mínima del programa consta de 360 horas lectivas presenciales.

La primera edición de €FP se iniciará en Septiembre del 2007.

Para acabar me gustaría ofrecer cifras que representan la realidad actual de las Certificaciones EFPA.

Por ultimo me gustaría resaltar, que €FPA no pretende hacer de las certificaciones un título obligatorio, sino que se conviertan en un medio para que las entidades financieras puedan llevar a cabo y reforzar sus procesos formativos.

Muchas gracias a todos ustedes por escucharme.

## CERTIFIED INTERNATIONAL WEALTH MANAGER (CIWM)

**Jesús López Zaballos**  
 Director Gerente  
 Escuela de Formación FEF-IEAF

El pasado mes de junio, en el salón de actos de la Bolsa de Madrid presentamos el informe **“Innovación en los mercados financieros: mejores prácticas en Banca Privada”**, realizado por el Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) en colaboración con CapGemini y con la sponsorización de Banif y Eboli corporate. El panorama global analizado y las tendencias identificadas en el estudio anticipan oportunidades y retos a abordar por las entidades de banca privada en España, 26 de septiembre de 2006.

De las conclusiones obtenidas en el informe se desprende que, en un contexto cambiante, las entidades dirigidas a segmentos del mercado de la banca privada necesitarán revisar su posicionamiento estratégico y la sostenibilidad de su ventaja competitiva en el panorama de cambio que anticipamos. En gran medida, la competitividad de cada entidad va a depender de la habilidad para anticiparse en hacer llegar al mercado propuestas de valor más atractivas, que incidan en la experiencia del cliente y el cliente objetivo, asegurando la viabilidad económica del modelo de negocio a través de la aplicación de herramientas tecnológicas que refuercen la eficiencia y el foco en el valor.

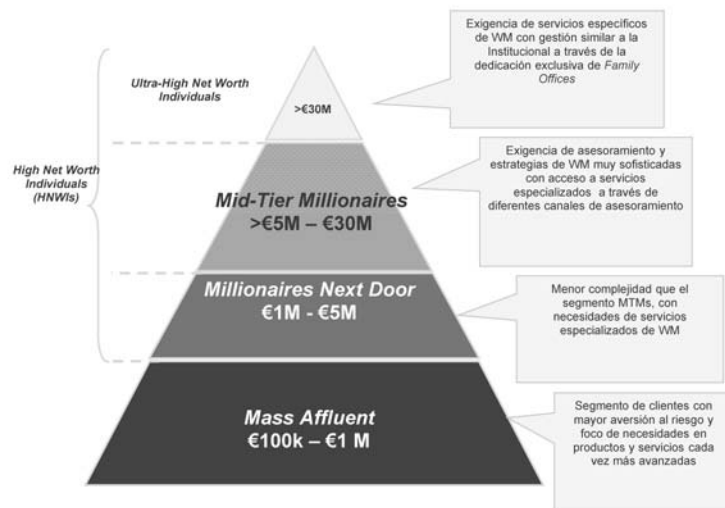
Conscientes de que la formación de los profesionales de estas áreas de negocio se configura como un factor clave de diferenciación, la escuela de formación de la Fundación de Estudios Financieros (FEF) y del IEAF pone en marcha un nuevo programa internacional de formación y posterior certificación profesional, el *Cer-*

*tified International Wealth Manager (CIWM)*.

Desarrollado por académicos altamente cualificados y profesionales en activo, el *CIWM* es un programa internacional con un enfoque eminentemente práctico y de mercado que busca potenciar las habilidades de los futuros especialistas en la gestión de fortunas, especialidad de la banca privada tradicional que se fundamenta en un método integral a largo plazo para optimizar el servicio al cliente, basándose en un análisis profundo de la situación completa del mismo.

### Segmentos de clientes objetivo del negocio del Wealth Manager

El *CIWM* Integra los más recientes resultados de la investigación en nuevas disciplinas, tales como comportamiento financiero y gestión de riesgos, ofreciendo a sus graduados las herramientas que estos necesitan para ocupar posiciones clave en el mundo de la banca privada. El *CIWM* está hecho a medida para



Gestores de Fortunas, Planificadores Financieros, Gestores de Banca Privada, Gestores de Patrimonios y Asesores de Inversiones.

### ¿Qué hace a CIWM único?

Sin duda, las técnicas sofisticadas para tratar la situación financiera al completo de los clientes y sus riesgos, los métodos integrales de la situación financiera y personal de un cliente (accounts, taxation, cash flows, portfolios, real state, etc), la consideración de los factores psicológicos que influyen en el cliente y en el asesor (financial behaviour), la relación entre asesor y cliente (Relationship Management), el acceso al simulador de gestión como método estandarizado y consistente para evaluar riesgos en la gestión de carteras y, adicionalmente, la posibilidad de obtener un Diploma Internacional, son los factores que avalan al CIWM como un programa formativo de excelencia único en Europa, avalado y certificado por la *European Federation of Financial Analysts Societies* (EFFAS).

### ¿Cómo se estructura el programa CIWM en España?

El programa tiene una duración de 6 meses (octubre 2006 a marzo 2007) e incluye 120 horas de sesiones lectivas presenciales, los jueves en jornada de mañana y tarde. El curso incluye un simulador de gestión de carteras que el estudiante podrá utilizar para lograr el mayor aprovechamiento práctico durante el desarrollo de su proceso de formación. El simulador nos abre por

completo una nueva dimensión de aprendizaje para gestionar las inversiones de clientes de banca privada.

### Contenidos del Programa CIWM

- Gestión de Riqueza	44 horas
- Gestión de relaciones con clientes	16 horas
- Estilos y pautas de comportamiento financiero	20 horas
- Análisis y valoración de inmuebles	16 horas
- Ética, regulación e Impuestos	16 horas
- Examen de Certificación	8 horas

Adicionalmente, el alumno dispondrá de acceso exclusivo a una web que contiene todas las preguntas y modelos de respuesta de exámenes de convocatorias anteriores, que permite a los estudiantes practicar sus conocimientos de cara a la prueba de certificación.

### ICFA: UNA CEERTIFICACIÓN DE VANGUARDIA

**Javier Escribano Fernández**  
*Director General*  
*Grupo I.f.a.*

El Instituto Financiero Anaf (I.f.a.) ha presentado ante el GREF su modelo de formación financiera. “Nuestra misión es la profesionalización del sector bajo una enseña de excelencia formativa”, dice Javier Escribano, Director General del I.f.a.

Para hacer frente a su misión de calidad, I.f.a. ha traído a España la certificación en Asesoramiento Financiero ICFA del Securities & Investment Institute. “Nuestro objetivo es distribuir una gama de formación que ostente sellos externos de máximo reconocimiento, garantizando así la calidad de nuestros servicios”. Por esta razón, hemos elegido al Securities & Investment Institute (SII), una institución con más de 15 años de experiencia en formación financiera. El crédito del SII procede tanto de los profesionales de la industria (más de 30.000 candidatos a sus certificaciones), como de los más estrictos reguladores; está reconocida como una entidad acreditada por el organismo regulador en educación del Reino Unido (Qualifications and Curriculum Authority - QCA) y todas sus acreditaciones figuran en la lista de exámenes homologados por el Financial Services Skills Council (organismo dependiente de la FSA y responsable de definir los requisitos profesionales para la industria financiera). “Pensamos que ofrecer una certificación reconocida por el regulador de referencia en Europa (FSA), es una garantía de su futura homologación por parte de la CNMV”.

Intentamos que nuestro modelo de excelencia se transmita no sólo en la concepción de los programas, sino también en la forma y facilidades que éstos representan para nuestros clientes. De esta forma, disponemos de un manual oficial preparatorio al examen ICFA; “despejamos así la incertidumbre de si los candidatos se están preparando o no adecuadamente al examen”. También ofrecemos la posibilidad de realizar convo-

catorias a medida de las entidades; “sólo así garantizamos que transcurre el tiempo justo entre el término de la formación y la presentación al examen. Además esto permite minimizar al máximo los costes de desplazamiento y pérdidas de productividad de las entidades, al permitir celebrar los exámenes en la ubicación preferida por la empresa”.

Desde el I.f.a. también se señala la hegemonía de las certificaciones frente a cualquier título o diploma que pueda acreditar conocimiento. “Creemos que en la futura regulación del sector, la formación homologada no será una exclusividad de las empresas de certificación”. Sin embargo, éstas son las únicas que garantizan al mercado un verdadero conocimiento de quienes las ostentan, por los estrictos exámenes a los que están sometidos sus candidatos y la necesidad de re-certificación de los mismos. Este último aspecto es una garantía frente al regulador y los

propios clientes de un conocimiento profesional actualizado, (frente a la obsolescencia a la que están sometidos los títulos o diplomas de Universidades y Escuelas de Negocios).

En su intervención, Javier Escribano hizo especial énfasis en el espíritu de la certificación ICFA. “Ha sido creada desde los profesionales para los profesionales. Por consiguiente, lejos de un enfoque academicista, transmite el conocimiento desde la explicación intuitiva de los conceptos, algo fundamental considerando el colectivo de profesionales al cual nos dirigimos”.

Javier Escribano hizo también énfasis en la necesidad de formar adecuadamente a los profesionales de las entidades. “Debe prevalecer la capacitación frente a la certificación, en un mercado cada vez más agresivo donde se van a incorporar nuevas figuras de competencia (asesores financieros independientes)”. En este sentido, quienes osten-

tan una certificación aseguran un nivel mínimo de conocimientos para su ejercicio profesional, pero no garantizan a sus empresas el tener las habilidades comerciales y conocimientos necesarios en la gama de productos y servicios que distribuyen. Por esta razón, el I.f.a. se constituye como una consultora de formación orientada a un doble objetivo: diseñar programas a medida de las empresas que permitan certificar a su plantilla y, al mismo tiempo, mejorar las técnicas de venta y conocimiento de los productos distribuidos por su entidad. “La supervivencia de las entidades no está en la certificación, sino en la eficiencia de las redes para distribuir de una forma adecuada sus productos y servicios. De esta forma, salvado el imperativo legal de formación impuesto por el regulador, la formación de las entidades debe enmarcarse en un plan de formación continua diseñado a la medida de sus necesidades”.



## CIERRE DE LAS JORNADAS

### D. Antonio Carrascosa Morales, Director General de Entidades de la CNMV

Tras unas palabras de presentación del Presidente en las que agradeció su presencia, Antonio Carrascosa nos habló de “La Directiva MiFID y la comercialización de productos financieros”.

Comenzó delimitando el ámbito de atención –la comercialización de productos financieros entre inversores minoristas– y se preguntó por qué se requiere la atención: factores económicos y sociales, cambio de condiciones del mercado (bajos tipos de interés). Enumeró los riesgos para los inversores (adquisición de productos no idóneos), para las entidades (de reputación y de solvencia), y para el sistema financiero (pérdida de confianza).

Y qué hacer para mitigar los riesgos: informar a los inversores, políticas de prevención y gestión de riesgos en las entidades, normas de conducta y políticas de información y educación del inversor para los reguladores y supervisores.

La segunda parte la dedicó a la MiFID y las normas de conducta. Sus objetivos: la protección del inversor y la mejora de las condiciones de competencia de los intermediarios. Es aplicable a todos los intermediarios, incluidas las entidades de crédito, y afecta al asesoramiento, relaciones entidad-cliente y a las estructuras organizativas, procedimientos y controles.

Hizo un detenido análisis de cada una de ellas, deteniéndose especialmente en el Asesoramiento y en los conflictos de interés entre ESI y clientes, con el fin de evitar perjuicios a los clientes.

Destacamos de su intervención en esta parte la información a entregar a los clientes antes, durante (costes) y después, siendo mayor la exigencia cuando se trata de clientes particulares. Seguidamente se detuvo en el llamado Test de Idoneidad.

Dedicó la tercera parte al papel de la CNMV como ente supervisor con

el fin de “perfeccionar la comercialización en aras de una mayor protección al inversor” siendo sus áreas de análisis:

- 1.- La política de formación de los canales de distribución; prevención y gestión de conflictos.
- 2.- Transparencia en la comercialización.
- 3.- Idoneidad producto-cliente en función del perfil del riesgo.
- 4.- Control interno.

Cerró su brillante intervención diciendo que “el nuevo entorno normativo cambia sustancialmente las reglas de juego en el mercado de valores. La MiFID amplía la regulación de normas de conducta y conflicto de intereses, proponiendo interesantes retos a las entidades, mercados y supervisores”.

#### CONSEJOS DE RAINER MARÍA RILKE A UN JOVEN POETA

«Póngase a salvo de motivos generales y preste atención a lo que su propia vida le ofrece; describa sus tristezas y anhelos, los pensamientos fugaces y la fe en algo bello; descríbalos todo con sinceridad íntima, callada y humilde y, para expresarse, sírvase de las cosas que le rodean, de las imágenes de sus sueños y de los objetos de sus recuerdos.

Finalmente, querría también aconsejarle que, a través de su desarrollo, su crecimiento sea serio y callado. Nada puede estorbarlo con mayor violencia que mirar hacia fuera y de allí esperar una respuesta a preguntas que quizá sólo su más íntimo sentimiento, en los momentos más silenciosos, puede acaso responder»

*Cartas a un joven poeta*  
de **Rainer M. Rilke**  
Ed. Magoria

## Necrológicas

### FALLECE CLAUDIO BOADA (Ex Presidente del Banco Hispano Americano)

Este es uno de los titulares elegidos sobre el fallecimiento de Don Claudio, entre los muchos que se podían leer en la prensa del mes de agosto 2006. Otros encabezamientos fueron: *Un gran capitán de empresa del siglo XX. Un gran gestor para la transición de la banca española, etc.*

Don Claudio Boada Vilallonga nace el 14 de junio de 1920 en Barcelona y desde muy joven tiene que enfrentarse a dificultades que forjan en él las cualidades de pragmatismo, energía y confianza en si mismo que le han caracterizado. A los 28 años inició su actividad empresarial como director de una pequeña empresa de transportes en Tetuán y posteriormente adquirió otras funciones directivas en diversas empresas que le obligaron a sucesivos traslados por la geografía española. Pasó por diferentes empresas del INI, principalmente ENASA (Pegaso) en la que se incorporó en 1957 como director de factoría, hasta llegar a Consejero Director General en 1962, Presidente de Altos Hornos de Vizcaya, Presidente del Instituto Nacional de Industria, etc. Retornó al sector privado durante siete años para volver al público en 1981 como Presidente del Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH).

En 1985 asume la presidencia del Banco Hispano Americano hasta su jubilación, por razones de edad, el 31 de diciembre de 1990. Durante estos años tuve ocasión de conocer a Don Claudio Boada – “persona”, empresario, líder y maestro – El BHA representó un gran reto para el y para todas las personas que integrábamos el equipo BHA. Supo analizar la delicada situación económica en la que se encontraba el banco y diseñó el programa empresarial que cambiaría la tendencia del negocio para situarlo en una posición competitiva y en un plazo inferior a 3 años. Durante su presidencia lideró el cambio en el BHA, marcando objetivos, estrategias, valores y conductas. Comunicó el cambio, escuchó opiniones y trabajó en equipo, involucrando y comprometiendo a todo el personal en la nueva cultura BHA, en donde la orientación al cliente, la calidad de servicio, la orientación a resultados y el liderazgo desarrollador fueron las competencias corporativas.

Definido y comunicado su Plan, primero potenció la actividad de banca al por menor y dotó de mayor autonomía de gestión a las sucursales, al tiempo que se preocupó de una mayor formación comercial de todas las personas, mayor desarrollo gerencial para los directivos y la consecución de una alta calidad de servicio. Asistió a los cursos y sesiones de formación conviviendo en alguna de las sesiones y compartiendo sus ideas con los participantes. Sus comentarios más habituales eran: “el cliente ha de estar en el centro de la foto”; “el banco ha de ser ante todo, un banco de clientes y no un banco de productos”; “el director debe fijar objetivos claros y eliminar incertidumbres, tener capacidad de motivar e ilusionar a su equipo, y debe delegar con todas sus consecuencias”; “la profesión más noble que existe es la de maestro o profesor”. Quiso cambiar la estructura del banco haciéndola más flexible y situando la dirección central al servicio de los directores del negocio. Fue un animador de su equipo al que dio apoyo, delegó y motivó, al tiempo que pedía esfuerzo y sinceridad. En estos últimos años, ejerció entre otros, la presidencia del Patronato del CUNEF.

Sus funerales se han celebrado en Madrid y en Barcelona los días 14 y 19 de septiembre respectivamente. Para terminar estas líneas lo haré con las palabras con las que el sacerdote oficiante del funeral en Madrid, inició la homilía: “Don Claudio tuvo una vida terrenal fecunda y larga con sus dimensiones de cruz y de gloria...”

**Antonio Martín Sánchez-Cogolludo**

## Vida Asociativa

### La Asamblea Anual

Con ocasión de las Jornadas celebramos la preceptiva Asamblea anual de la Asociación en la que se trataron los temas de mayor actualidad.

Comenzó el Secretario Benito Bernabé recordándonos el Orden del Día, y leyendo el acta de la reunión anterior que fue aprobada, y una breve Memoria de actividades. A continuación el Tesorero, Olegario Olayo, dio cuenta de la saneada situación económica en la que nos encontramos, producto en parte por su propuesta de elevación de cuotas realizada el año anterior. Manuel Haro, nos hizo una detallada y brillante presentación de los resultados de las encuestas recibidas sobre los Ratios de Formación, haciéndonos ver la necesidad de una mayor participación para que la encuesta sea lo más representativa posible.

El Presidente anunció la firma de acuerdos de colaboración con la FUNDACION DE ESTUDIOS FINANCIEROS, y con la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID –CEPADE con el fin de facilitar una titulación a los empleados que realicen estudios financieros en las condiciones especiales requeridas por la Universidad.

Conscientes de la importancia de la evaluación en nuestras actividades, se lanzó una encuesta sobre nuestra Asociación, a consecuencia de la cual, posteriormente, se sacó la conclusión de reunir en pequeños grupo por zonas geográficas a todos los asociados con el fin de detectar necesidades, ver cómo afrontarlas con la mayor eficacia, y fortalecer los lazos de unión entre los asociados pertenecientes a las mismas zonas geográficas.

Se entregaron los símbolos de la Asociación a los compañeros y

compañeras que recientemente se habían incorporado a la Asociación: Águeda Francés y Noelia Martínez del Banco de Valencia, Jordi Juan de Caixa Catalunya, Francisco Vilanova de Caixa Rural de Torrent (Valencia), José Miguel Martín Daza de Caja de Extremadura.

Se dio cuenta de que los compañeros de CAJAMAR Y EL MONTE habían ofrecido sus respectivas entidades para celebrar las próximas Jornadas de Estudio, pero al haber sido la primera “prioritaria en el tiempo, se le consideró prioritaria en el derecho”.

### En marcha las reuniones con asociados

Como recuerdo de la habida en Barcelona nos complace incluir la foto. De su eficacia habla la celebración de la primera reunión que ha tenido lugar como consecuencia de aquella, en la que se trató de Banca-Seguros. Enhorabuena a los compañeros de Catalunya.

### Formación en Seguros

A partir de la invitación de Paco Segrelles nos reunimos el 3 de octu-

bre prácticamente todos los miembros del GREF de Catalunya y Andorra, más algunas nuevas incorporaciones. Después de comentar las posibilidades que un grupo más reducido ofrece para el debate, valoramos los temas que podían ser de interés, siendo los más votados: Formación en seguros, Formación y carreras profesionales para los servicios centrales/centro corporativo, Formación en idiomas y Herramientas para el desarrollo de competencias.

Al cabo de un mes, el 2 de noviembre, nos reunimos en la sede de Zurich para debatir el tema de la Formación en seguros (Ley de Mediación 26/2006 y Resolución de 28.07.2006). Asistieron 9 entidades (a los compañeros de Andorra no les afecta dicha ley -los hay con suerte!), excusando otros su ausencia.

Se comentó la situación de la formación en seguros en cada entidad y se centró la reunión en unificar criterios de actuación para intentar después acordarlos a nivel estatal a través del GREF. Los principales acuerdos fueron:

Valorar la posibilidad de considerar los empleados de entidades financieras como grupo C, tal y como son considerados los subagentes de seguros que captan clientes, venden y firman la solicitud. Se acordó pedir a los expertos en segu-



ros de cada entidad una valoración al respecto, a partir de un mismo redactado de pregunta.

Fijar los criterios para determinar los empleados que gozan de derechos adquiridos (apartado 9) y su inclusión en el expediente individual de formación a efectos de registro, memoria e inicio del periodo de formación continuada.

Definir el concepto de “prácticas” concluyendo que no es preciso que sean presenciales, pudiendo ser a distancia o en e-Learning, incluyendo también resolución de casos, sesiones presenciales (rol-plays, resolución de dudas, ...), ventas realizadas a la oficina o acompañamiento en ventas bajo la supervisión de una persona experta.

Concretar las horas correspondientes a cada módulo (apartado 4) de las que hasta la fecha no hay ningún detalle, para fijar un criterio homogéneo. Se harán consultas a ESCA y UNESPA.

Concluir que según la resolución (apartado 8) el hecho que el contenido y duración se pueden adaptar a la necesidad de actualización de los conocimientos significa que, de no haber nuevos productos y no variar el entorno regulatorio, no habría necesidad hacer formación continuada. También que la ley considera que los procedimientos de información para mantener al día los conocimientos adquiridos se pueden computar como formación

Apuntar la conveniencia que las memorias (apartado 6) de las diferentes entidades muestren la máxima homogeneidad de criterios, acordando aportar los modelos de que se vaya disponiendo para estandarizar uno.

Establecer que, dado que los titulados universitarios especificados en el apartado 3, regla 2ª están exentos del programa de formación del

anexo III del grupo C, quedan también exentos de los apartados 1, 3, 4 y 5 del módulo general del Grupo B, ya que son coincidentes. Esto no impide que, adicionalmente, otras materias estudiadas en las respectivas carreras permitan eximirlos de otros módulos.

Solicitar al organismo pertinente que los diplomados, en especial los de Empresariales, sean incluidos en el apartado 3, regla 2ª, en base a que el EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) contempla la desaparición de diplomaturas y licenciaturas en el formato actual, que pasarán a ser Grado, que en España se prevé de 4 cursos.

Se acordó asimismo hacer extensivos estos acuerdos a todos los miembros del GREF, solicitando que sean tratados en la reunión del GREF en Madrid del 14 y 15.12, si se considera oportuno, con el fin de lograr el consenso más amplio posible a nivel estatal en estos u otros aspectos que puedan surgir.

Se planificó la siguiente reunión para el 30.11, teniendo como tema principal “Las carreras profesionales y la formación de servicios centrales / centro corporativo” y la “Formación en idiomas”.

**Ramón Gomá**

## Unos se van...

### Despedida de Matías Rubio:

Querid@s amig@s: La pasada semana nuestro Consejo aprobó un nuevo organigrama. Consecuencia de ello, se me ha asignado la responsabilidad del Servicio de Atención al Cliente. Por ello quiero mandaros un abrazo a todos, pues dejaremos de vernos en este magnífico foro, aunque me tenéis a vuestra disposición en esta tierra extremeña. Ha sido para mí una experiencia muy

gratificante la pertenencia a este Gref que con tanta dedicación y eficacia preside el amigo Paco. Hasta siempre. un fuerte abrazo a tod@s.

### Respuesta del Presidente:

Muy querido Matías: Leí tu mensaje. Me alegra por tí, porque es claramente una estupenda promoción. Responsabilizarte de la atención al Cliente es porque la Alta Dirección de la Caja ha depositado en tí una gran confianza. Así que por esa parte, te felicito. Pero, por parte de la Asociación y por mi mismo, es una mala noticia. Eras parte inseparable del GREF, y tus iniciativas y ocurrencias eran siempre acogidas con admiración y simpatía. Tu experiencia nos ha orientado muchas veces, y a ella hemos apelado más de una vez. Te echaremos de menos, y te visitaremos cuando vayamos a ver esa preciosa ciudad de Cáceres. Mientras, te deseamos muchos éxitos en tu nueva tarea y te mandamos un abrazo muy fuerte de parte de todos, y mía en especial.

**Paco Segrelles**  
*Presidente*

## ... y otros vienen



Marta Padrós, de Caixa Girona



Cristina Olmedo, Responsable de Formación de Caja de Burgos. (foto e-mail: 30-10-06)



Miquel Àngel Cortés, de Banc de Sabadell.



Francesc Contijoch, de Caixa Manlleu.



Juan Ramón Viles de Bankoa

## RELACIONES INTERNACIONALES

Nuestra compañera Marta Padrós de Caixa Girona, ha estado con otros compañeros, Fernando Peinado de Caja Granada, y Jaime Amézqueta de Banco Urquijo-Sabadell, en un curso de CEDEFOP. Y nos manda la siguiente nota:

### Participación de entidades financieras españolas en programas de desarrollo de formación a nivel europeo

Responsables de Formación de Cajas y Bancos españoles participan en el Programa Comunitario Leonardo Da Vinci (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional) para estimular el intercambio y la reflexión de la

formación profesional en el sector financiero a escala europea.

Las jornadas de estudio tuvieron lugar en Riga (Letonia) del 9 al 13 de octubre y asistieron 15 responsables de formación de distintas entidades financieras europeas entre las que cabe destacar Barclays Bank y Credit Lyonnais. Caixa Girona, Caja Granada y Banco Urquijo (Sabadell) estuvieron representados y participaron en el fomento y la transferencia de experiencias y logros de sus políticas de formación.

El objetivo de las visitas de estudios es estimular el intercambio y la reflexión entre responsables de formación sobre temas de interés común a escala europea así como compartir y transferir conocimientos y experiencias con el país anfitrión.





# Publicaciones

## Revistas



### CAPITAL HUMANO

**Nº 200. Junio 2006**

Entrevista al Presidente del Gobierno por José Antonio Carazo, Director de la Revista.

Quién debe montar en el autobús de la empresa, por Antonio Peñalver. Comenta el libro de Jim Collins "Good to Great"

Dossier: 200 números de CAPITAL HUMANO.

El capital humano y sus contradicciones por José Antonio Marina. Los cambios en las relaciones laborales y la gestión de personas, por Alberto Fernández Caveda y Ana Fernández Lucio.

**Nº 201. Julio-Agosto**

La Formación aplicada a los clientes: el análisis de un caso, por José Gascó, Santiago Jiménez y Juan Llopis. Comentario: en SIMTEN, la empresa en cuestión, se consiguió que los clientes conocieran mejor los productos, se identificaran nuevos usuarios y se recibieron sugerencias e ideas para mejorar y crear nuevos productos.

**Nº 202- Septiembre**

Sobre negociación y honestidad, por José Luis Dirube. Dossier: Escuelas de Negocios.

**Nº 203. Octubre**

"Oficina Escuela" de BANESTO: La formación de profesionales en la propia sucursal, por Alfredo Fraile y Manuel Yáñez. **Artículo recomendado y colgado en nuestra web en la sección Artículos de Interés.**



### GESTIÓN DE PERSONAS (DEUSTO)

**Nº 41.** Las preguntas adecuadas para las entrevistas de selección.

**Nº 42.** ¿Qué hace un directivo excelente?

**Nº 43.** Los errores que debe evitar un buen directivo.

**Nº 44.** Claves para un 'coaching' efectivo.



### OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS

**Nº 3. Junio 2006**

Cómo identificar y desarrollar su talento. La Caja de Canarias, por Pedro Estevez, Jefe de Departamento de Recursos Humanos. **Artículo así mismo recomendado.**

La gestión del capital intelectual, un instrumento al servicio de la competitividad por Sabin Azúa, socio director de B+ I Strategy.

La Gestión del compromiso: Respeto, ejemplo y singularidad, por Carlos de Benito, Director de la Escuela de Negocios de la Universidad Antonio Nebrija. ExDirector de RR.HH. de Generali España.

Comentario al acuerdo para la mejora del crecimiento y el empleo suscrito el 9 de mayo de 2006, por Abdón Pedrajas y Tomás Sala Franco, Catedráticos de Derecho del Trabajo.

**Nº 4. Julio-Agosto 2006**

En BBVA, Formación y Negocio caminamos a la par. Entrevista a Ane Aguirre, Directora de Formación, y Raquel Ballesteros, Responsable de Formación de Banca Minorista. **Colgado en la web, en la sección Artículos de Interés. Recomendad su lectura.**

Informe: De la gestión a la dirección: gestión individualizada de personas. Servicio de Estudios de HAY GROUP

**Nº 5. Septiembre 2006**

Excelente Editorial de la Directora M<sup>a</sup> Teresa Saenz "El reto de convertir la estrategia en experiencia" mediante la integridad, la claridad y la coherencia. Son ejemplo: la empresa farmacéutica Lilly y el Grupo Lar, cuyos Directores de RR.HH., Juan Pedro Herrera y Ana Saracibar son entrevistados.

**Nº 6. Octubre 2006**

Caixa Galicia forma en productos desarrollando habilidades comerciales, por Boris Mosquera, Responsable de Formación. **Colgado en la web y recomendada su lectura.**

Gestión de la innovación: Jaz Zubiaurre; rumbo a la innovación. Entrevista al Director de RR.HH. de Roche. Luis Manuel González.

## Revistas



### EQUIPOS Y TALENTO

**Junio 2006.** Dossier de Banca/ Seguros. Mesa redonda con Francesc Ventura (La Caixa), Jordi Juan Caixa Catalunya y Joseph Manel Ventosa (Banc Sabadell). Buscamos un futuro mejor para las personas, por José Ignacio Apoita (BBVA). Queremos aportar valor para el cliente interno, por Nora Solé (Caixa Catalunya). Desarrollamos el talento involucrando al empleado, por Antonio Núñez (Mapfre). No anticipamos a las necesidades del Grupo, por Ángel Cervantes (Banco Popular). El personal de Banesto es referencia en la banca, por Miguel Sanz (Banesto).

**Septiembre 2006.** Formación interna frente a externa. El outsourcing en el Departamento de formación, por Andrés Ríos, Socio-Director de Overlap consultores: "El outsourcing es una opción útil para que una compañía se centre en su negocio principal y gane eficiencia y ahorre costes."



### NUEVA EMPRESA

**Junio 2006**  
Ranking de entidades financieras. ¡Qué peligro! El directivo narcisista en la empresa, por José Enebral Fernández. La lectura como motor del desarrollo: amplia e interesante bibliografía en español e inglés sobre Formación y Desarrollo.

**Julio-Agosto 2006**  
Ya no sabemos esperar: todo debe estar listo para ayer. Cada uno ve el liderazgo a su manera. La 7 virtudes cardinales del directivo autotético. Cuadernos de management: Liderazgo para el futuro por Alejandro Serralde Solórzano, Presidente de Reddin Hispania.



### INFORBANCA Revista del Instituto de Formação Bancaria

**Nº 69. Julio-Septiembre 2006.**  
De interés para las empresas con oficinas en Portugal. Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa. E-mail: [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt)



### TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

**Nº 58. Mayo 2006**  
Responsabilidad Social Corporativa: Entrevista a Juan José Almagro, ponente de nuestra próxima reunión. **Colgada en la web, en Área Privada, sección Próxima Reunión.**

**Recomendamos su lectura como tarea previa.** Empresas mejor percibidas por su acción social. Informe de la Fundación Empresa y Sociedad.

**Nº 59. Julio**  
Si el coaching es bueno ¿qué decir del e-coaching?. Nuevos ratios para el marketing aplicado a Formación. Entrevista: Klas Mellander, inventos de simulaciones de negocio.

**Nº 60. Septiembre**  
Un soplo de liderazgo por Lorenzo Muriel, Responsable de Formación y Desarrollo Comercial Deutsche Bank. Formación de realidad: impacto incuestionable, por Manuel Yáñez, Director General de Psicosoft.



### DIRIGIR PERSONAS. (AEDIPE) Nº 39. Junio 2006

Dedica especial atención a la Reforma Laboral. La aplicación del coaching en el desarrollo del negocio.

**La innovación en el área de la formación del sector financiero.**

**Reseña de nuestra reunión de primavera en el Instituto de Empresa.**  
Foro AEDIPE-DOPP: Gestión del compromiso en la empresa con nuestro Presidente como participante en representación del GREF.

**Nº 40. Septiembre**  
Preparados para despegar: Consejos prácticos para un directivo. Traducción de Eva Treviño de un interesante artículo del Director de la Unidad de Psicología de la Escuela de Sydney. Informe: Nuevas tecnologías en gestión de personas: innovaciones de valor añadido.

## Revistas



### HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

**Mayo 2006**

El estilo de toma de decisiones de los directivos experimentados. Los autores son altos directivos de una empresa especializada en desarrollo y aplicación de técnicas de evaluación del comportamiento y profesores de Escuelas de Negocios norteamericanas.

**Junio 2006**

Cómo dirigir personas en la mitad de su carrera profesional. ¿Por qué es tan difícil ser justo?

**Julio 2006**

Número monográfico dedicado a la “toma de decisiones”.



### e-DEUSTO

**Nº 50.** E-learning: Nuevos canales y nuevas herramientas de formación, por Antonio Peñalver.

**Nº 51.** Crear valor a través del Balanced Scorecard.

**Nº 52.** Cómo gestionar el talento para conseguir éxito. Entrevista con Jay W. Lorsch. El impacto de la cultura corporativa en tiempos de cambio por Olga rincón.

Dossier: Lecciones de calidad para la mejora empresarial.

**Nº 53.** Dossier: Lecciones de formación para el desarrollo directivo.

e-DEUSTO está publicando suplementos especiales dedicados a las comunidades Autónomas. Hasta hoy han aparecido Andalucía y País Vasco.

**IEB MAGAZINE.** (LA REVISTA DEL IEB. Instituto de Estudios Bursátiles)

La Formación Especializada es Básica. Entrevista a Marta Díaz-Bajo, Directora de Formación de Morgan Stanley. Colgada en la web.

Info-line EPISE).

El uso de las herramientas para el trabajo  
Desarrollo organizacional para formadores.



### REVISTA A.P.D.

**Abril 2006.**

El mito del líder polivalente por Guadalupe Fernandez, Socia Directora de HAY GROUP.

**Mayo 2006**

Educación y Talento emprendedor por José María Marina. **Colgado en la web en la sección Artículos de interés.**

¿Por qué no abundan en España los universitarios emprendedores? Por Eduardo Punset.

**Junio 2006**

En BBVA la gestión de personas se adapta a los profesionales por Juan Ignacio Apoita, Director de RR.HH. del BBVA.

Feedback y coaching: la experiencia práctica del Banc Sabadell por José Manuel Ventosa, Director de Desarrollo de RR.HH. del Banco, quien nos descubre el Programa AVANZA.

**Julio-Agosto 2006**

Gestión del compromiso: el papel del directivo por Camilla Hillier-Fry, directora de People Matters. La Reforma Laboral.

**Septiembre 2006**

Monográfico: Responsabilidad Scoail Corporativa con varios artículos de entre los que destacamos el de Juan Ramón Quintás PDG de la CECA, José Ángel Moreno Director de Responsabilidad y Reputación Corporativa del BBVA, y otro de Sabin Azúa, Socio Director de B+I Strategy.



### DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONA (DEUSTO)

Con el subtítulo de “Ideas que funcionan” facilita en breves y sintetizados artículos consejos sobre comunicación, (hacer preguntas, elaborar un artículo, hablar en público, conseguir feedback), sobre desarrollo profesional (gestión del tiempo, recomponer relaciones, actitudes directivas, etc.)

## Revistas



### **PAPELES DE VENTA (FORMACIÓN Y CONTROL)**

Formar a las nuevas generaciones (I).- ¿Y cómo son?  
Formar a las nuevas generaciones (II).- Hacer los deberes propios antes.  
GEIS News.

- Nº 83. Capital humano, gestión del servicio y calidad
- Nº 84. Reteniendo el capital humano de la Organización.
- Nº 85. El estrés y el trabajo.
- Nº 86. Reflexiones sobre el trabajo en equipo (I)
- Nº 87. Reflexiones sobre el trabajo en equipo (II)



### **LA REVISTA DE FINANZAS Y BANCA**

Nº 110. **Junio 2006.** El cliente bancario es lo que importa, por Fabio Pullidori.  
Nº 112. La batalla multicanal en banca: 1 millón de clientes migra cada año a Internet; la banca on line multiplica por 6 sus depósitos; la nueva banca es 2,5 veces más rentable.

## PUBLICACIONES RELACIONADAS CON LA RSC



**CECA. Responsabilidad Social Corporativa.** Memoria 2005. El compromiso social constituye un componente fundamental de la naturaleza de las Cajas de Ahorros. Las Cajas están convencidas de la necesidad de informar a los ciudadanos,

de forma precisa y contrastada, sobre sus actuaciones. Las Cajas de Ahorro españolas han sido verdaderas pioneras de esa nueva concepción (RSC), ya que para ellas constituye la esencia de sus principios fundamentales en muchos casos más que centenarios. De la Introducción de J.R. Quintás, PDG de la CECA.



### **BALANCE SOCIAL DE LA CAJA RURAL DE GRANADA**

Por tercer año consecutivo la Caja Rural de Granada publica su balance social. De forma sencilla pero muy eficaz describe con brevedad y en unas pocas secciones las cifras más significativas de lo que ha sido la actividad laboral, formativa y social de la entidad. Gráficos, en forma de círculos e histogramas, adornados con bonitos colores, hace que de un golpe de vista se contemple la tarea realizada por el Departamento de Recursos Humanos, siendo un "fiel reflejo de la relevancia que el capital humano tiene en el éxito de la Entidad". Nuestra felicitación, y que cunda el ejemplo.



### **CORRESPONSABLES**

**Julio 2006.** Revista especializada en RSE con las siguientes secciones: Reportaje, Diálogo con grupos de interés, Mejores prácticas, Noticias nacionales e internacionales y Entrevistas.



### **FINANZAS Y RSE**

Dossier de la revista CORRESPONSABLES, con noticias, entrevistas, reportajes, y muchos casos prácticos tanto de bancos como de Cajas.

## Libros



### IR O NO IR

#### Hacia el compromiso de trabajar y VIVIR CON CALIDAD

Autor: Paco Muro. Editor: Empresa Activa

Nos ofrece Paco Muro un libro de fácil lectura, se lee de un tirón, breve, en el que nos muestra situaciones conocidas, evidentes, o que no lo son tanto, pues nos sorprenden en lo cotidiano, en nuestro entorno; tal vez convivimos con ellas; situaciones que podemos cambiar y retos que podemos alcanzar.

El libro consta de dos partes. En la primera nos relata ocho historias ilustrativas de situaciones concretas con sus soluciones, de sentido común: Hacer lo que hay que hacer, las prioridades, la motivación, el equilibrio entre la competencia, los resultados y la remuneración, el compromiso y colaboración con el jefe, los elementos del liderazgo, la actitud orientada a la acción y la eficiencia y la comunicación en la empresa.

En la segunda parte Paco Muro propone dos compromisos necesarios para cambiar las cosas y un gran reto.

El primero de los compromisos es para los que dirigen: “Comprometerse con el derecho a ser bien dirigido”. Nos aproxima al concepto del buen gobierno de las empresas, tratando de la calidad de la dirección y proponiendo algunos ratios para medir su calidad así como las claves para exigir la calidad a la dirección.

El segundo de los compromisos es para los que son bien dirigidos: “Comprometerse con el derecho a un rendimiento de calidad”. Se trata de un compromiso para los trabajadores y los sindicatos que llevaría a un nuevo orden en el que primaría la competencia, la calidad y la justicia. Con este compromiso tendría un sentido efectivo lo que conocemos bien en Formación, la distinción entre: no saber (dar formación), no poder (dar apoyo) y no querer (quedar fuera)

El gran reto es HACER COMPATIBLE TRABAJAR Y VIVIR CON CALIDAD que sólo es alcanzable si se consigue el compromiso de cambio de todos los interesados: Accionistas, empresario, directivos y trabajadores.

El libro presenta, también, un breve test que nos permite “chequear” nuestra calidad profesional o directiva.

Se trata de reflexionar sobre aspectos de mejora personal tanto para el que dirige como para el que es dirigido, para todos, que si se logran tendrán también, sin duda, efecto y trascendencia en el equipo y en la empresa. Se proponen cambios de actitud que nos orientarán a todos a vivir con calidad.

Nos ayuda a ver, a sentir LA NECESIDAD DE IR al logro del gran reto, lo que nos hará el trabajo más cómodo, eficiente y la vida más plena y satisfactoria.

La sencillez y la brevedad de la narración no actúan en detrimento del mensaje, de la enseñanza, sino que la destaca y la afirma.

Por último, es importante destacar que Paco Muro nos regala un epílogo cuyo contenido dejamos que desvele el lector. Sólo una sentencia: “No es lo mismo un conflictivo que un profesional valiente y especial: a los unos no les gusta trabajar, a los otros les encantan los retos”.

**José Pedro Otero Naveira**

## Libros



### EL PROFESIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE

Este libro pretende, y en muchos casos lo consigue, descubrir las acciones concretas que definen al profesional del servicio al cliente más allá de las manidas frases de enfocarse al cliente y tener empatía para saber tratarle.

Realiza una brillante argumentación de la necesidad de estar totalmente centrado en el cliente, producir a la velocidad del rayo los productos que el cliente necesita y que valoran por su utilidad superior.

Define claramente en que consiste y que esfuerzo se necesita para transformar su trabajo en una implicación básica, considerando que las relaciones con el cliente, el interés y el servicio hacia el mismo son el escenario crucial donde se realiza la batalla competitiva entre las empresas, que se concreta en encontrar la fidelidad del cliente, factor básico de la rentabilidad de la empresa.

Según Tate y Stroup el profesional del servicio al cliente tiene en cuenta la perspectiva del cliente y “se mete en su piel”, porque sabe que los clientes compran conveniencia y facilidad a la hora de hacer negocio, ya que los productos y los precios no tienen carácter diferenciador sustancial. Se dan cuenta que es crítico comprender que es lo que el cliente realmente está comprando, ya que es la única forma de interpretar la experiencia desde la perspectiva del cliente.

Los profesionales del servicio al cliente saben que los clientes crean sus propias evaluaciones y opiniones sobre la organización, en base a una variedad de incidentes que denominan “puntos de impacto” y solo si nos ponemos en el lugar del cliente podemos comprender en profundidad y valorar cuales son sus puntos de impacto.

Por eso debemos reconocer la condición humana de los clientes y comprender que su percepción sobre la relación comercial es su realidad, que será la base de sus decisiones futuras de compra u de referencia para otros clientes.

Estas decisiones se basarán en la evaluación de sus puntos de impacto, por lo que debemos centrar nuestros esfuerzos para que todos ellos sean positivos e incrementar la lealtad del cliente. Por eso “cuando la prestación de un servicio no es excelente, es mejor no ofrecerlo”.

El punto esencial de la relación comercial es ofrecer al cliente las cosas fundamentales que le hemos prometido - producto correcto, lugar correcto, tiempo correcto, método correcto- teniendo siempre presente que la promesa fundamental la suele descomponer en dos tipos diferentes: promesas explícitas e implícitas. Estas últimas corresponden a las interpretaciones del cliente en lo relativo a como debería funcionar la relación de negocio, como si el hotel es caro recibirá un excelente servicio, las facturas serán correctas, los empleados serán educados y conocedores de su trabajo, las normas serán justas y lógicas...

Establece también este libro las cualidades y rasgos personales que deben tener los empleados para que las cosas fundamentales sean una realidad para el cliente. Entre otras: Conocimiento del producto y servicio, capacidad de respuesta, proactividad y actitud de colaboración, pero sobre todo define como componente básico la capacidad de escuchar, pieza esencial para comprender la manera en el que el cliente percibe la relación comercial.

En resumen señala que la diferencia del servicio está marcada por las personas que se relacionan y la capacidad para creer y asumir las “historias” de los clientes. Por esta razón es necesario conseguir que el cliente tenga una historia positiva con nosotros para que vuelva.

## Libros

Finalmente analiza, también en profundidad y con concreción, el tratamiento de los errores y las quejas que generan en los clientes. Cuando nos centrábamos únicamente en los productos nuestra principal preocupación era como los vendíamos. Actualmente lo más importante es centrarnos como el cliente compra nuestros productos, incluyendo sus emociones, sus deseos, expectativas y problemas. Esta variable crítica es muy difícil de controlar, pero es la fuente esencial del tratamiento del cliente. Por eso ante una queja del cliente es imprescindible utilizar un método de recuperación que permita restablecer las relaciones y reconstruir la confianza.

Un libro corto (90 páginas), concreto (no utiliza definiciones) y práctico (los ejemplos que trae permiten interiorizar los conceptos más importantes e incorporarlos a nuestro trabajo) que se lee de un tirón e invita a reflexionar sobre sus propuestas, llegando a la conclusión que el servicio al cliente debe impregnar nuestro método de trabajo, pero sobre todo nuestra actitud y nuestro comportamiento emocional.

**Enrique Campomanes**

### OTROS LIBROS RECOMENDADOS

#### **Dirección asistida. Cómo conducir equipos a la excelencia**

José Manuel Casado  
Editorial LID, 270 páginas

#### **La buena suerte. Claves de la prosperidad**

Álex Rovira y Fernando Trías de Bes.  
Editorial Empresa Activa. 125 páginas.

#### **Los siete poderes. Un viaje a la tierra del destino**

Álex Rovira Celma..  
Editorial Empresa Activa. 167 páginas.

#### **La soledad del directivo**

Javier Fernández Aguado  
Editorial LID, 122 páginas.

#### **La Reforma Laboral**

(El acuerdo para la Mejora del Crecimiento y del empleo de 9 de mayo de 2006).  
Abdón Pedradas Moreno, Tomás Sala Franco y Fernando Valdés Dal-Re  
Editorial Fremap, 190 páginas.

## Reunión General 14 y 15 de diciembre de 2006

**con el patrocinio de la ESCUELA DE FINANZAS APLICADAS  
Madrid. Palacio de Congresos. Pº de la Castellana, 99 - Sala 9**

### **DIA 14 DE DICIEMBRE**

- 9:30h. Entrada
- 10:00-10:15 Bienvenida  
Yolanda Antón.  
*Directora General.  
Escuela de Finanzas Aplicadas*
- 10:15-10:30 Presentación de la jornada  
Francisco Segrelles.  
*Presidente GREF*
- 10:30-11:30 RSC en Mapfre  
Juan José Almagro.  
*Director General de Responsabilidad  
Social. Mapfre*
- 11:30-12:00 Café
- 12:00-13:00 Perspectivas financieras  
David Cano.  
*Socio Analistas Financieros  
Internacionales*
- 13:00-14:00 Perspectivas del negocio bancario  
Alfonso García.  
*Socio Analistas Financieros Internacionales*
- 14:00-14:30 Lo último en formación y desarrollo  
según Harvard. Conclusiones de un  
seminario  
Maria Camino.  
*Directora de Formación.  
ITE Caixa Galicia*
- 14:30-16:00 Almuerzo
- 16:00-17:00 Expansión de redes  
José Luis González.  
*Consultor Analistas Financieros  
Internacionales (AFI)*

- 17:00-18:00 Cómo interpretar la cuenta de resultados de  
un cliente: cómo construir la rentabilidad  
por cliente  
Esteban Sánchez.  
*Socio Analistas Financieros Internacionales*
- 18:00-18:45 Reunión de asociados
- 19:00-20:30 Visita guiada al Museo Reina Sofía

### **DIA 15 DE DICIEMBRE**

- 9:00-10:00 Las implicaciones de Basilea y Solvencia II  
para las entidades financieras y aseguradoras  
Enrique Martín  
Enrique Sanchez del Villar.  
*Socios Analistas Financieros Internacionales*
- 10:00-11:00 Capital humano y competitividad  
Emilio Ontiveros  
*Consejero Delegado de Analistas  
Financieros Internacionales*
- 11:00-11:30 Café
- 11:30-13:00 Visitas de estudio europeas con CEDEFOP  
Olegario Olayo.  
*Responsable de Formación. Caja Segovia*  
Olivia Pita.  
*Ex Directora de RRHH. Banco Urquijo*  
Jaime Amezqueta.  
*Ex Responsable de Formación. Banco Urquijo*  
Fernando Peinado.  
*Responsable de Formación. Caja Granada*
- 13:00-13:30 Formación executive como herramienta de  
desarrollo directivo: el caso del MEGB  
Irene García  
*Responsable de Gestión y Desarrollo de  
RRHH. Caja Castilla-La Mancha*

### **HOTELES CONCERTADOS**

<b>NH EUROBUILDING</b>	190 € + IVA	Tel.: 913 537 300
<b>NH ABASCAL</b>	173 € + IVA	Tel.: 914 410 015
<b>NH LA HABANA</b>	141 € + IVA	Tel.: 914 430 720
<b>NH EMBAJADA</b>	135 € + IVA	Tel.: 915 940 213

### **VISITA AL MUSEO REINA SOFÍA**

Se ruega, que junto con la confirmación de asistencia a la Reunión, se envíe también la confirmación de la visita al Museo.