



SUMARIO

- Editorial
- Formación, una visión muy personal
- Instituto de Formación Bancaria – Lisboa Casos de Éxito
- La Formación en el BES: el ejemplo de Agencia Escuela
- Mesa Redonda: “De la Formación al Desarrollo”
- El proyecto de Innovación en Caja de Burgos

Jornadas GREF / TATUM en EOI- Escuela de Negocios

- Marketing y personas: Técnicas de marketing aplicadas al Departamento de Recursos Humanos
- Formando equipos de alto rendimiento
- Conciliación de la vida profesional y familiar: clave de la retención del talento
- Patologías Organizativas
- Estrategias de Formación para la Crisis
- Síndrome del Burn-Out
- Formación de Directores: Figura clave
- ¿Cómo generar pasión por el negocio bancario?
- De otras fuentes
- Vida Asociativa
- Publicaciones

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

EDITORIAL

Por **Paco Segrelles**
Presidente

Un Plan de Formación para la crisis

Vivimos una época en la que prevalecen los testimonios, pero los testimonios auténticos es decir aquello en que hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Por eso nos atrevemos a calificar de trascendental la aparición en TVE de los Presidentes de las cinco primeras entidades financieras del país. Sus intervenciones han sido objetivas, equilibradas (no han tenido inconveniente en reconocer que por parte de las empresas ha habido ciertos excesos, y que, por tanto, quienes los hayan cometido deben pagarlo, en su doble sentido, de ser sancionados y de devolver lo que han ganado injustamente), convincentes, transmisoras de confianza y tranquilidad a la mayoría. Y para nosotros, Responsables de Formación, toda una lección a trasladar a nuestros Programas de Formación para el año 2009, a los que habría que añadir el artículo del Presidente del B. Popular en Portugal, Rui Semedo, que aparece más adelante en este mismo número.

Veamos cual podría ser el contenido de nuestro Programa:

A. CLAVES DE LA CRISIS.

El orden es el “de aparición” en el vídeo.

EL PRESIDENTE DEL SANTANDER nos decía: “Hacer banca es fácil pero hay que dedicarle mucho tiempo. Y sobre todo, como digo a mi equipo, hay que **trabajar, trabajar y trabajar**. En la banca no hay secretos. Hacer lo de siempre: **dar créditos, tomar depósitos, conocer muy bien a sus clientes y ser muy prudentes en el riesgo**. Eso es lo que se tiene que hacer”.

El del BBVA nos recordaba que lo importante son los **principios**, en el sentido de tener un buen código de conducta, buenas prácticas comerciales, relaciones a largo plazo con los clientes y una regulación adecuada e igual para todos. No hemos tenido una regulación adecuada, había la sensación de que el mercado lo podía todo. Y no es así. El mercado es fabuloso pero debe tener sus reglas que debemos seguir. Y unas reglas iguales para

todos. Porque había un sistema bancario regulado y otro sistema no bancario no regulado. Una asimetría que al final ha creado problemas.

El de LA CAIXA manifestaba que hay que aprender que es mucho mejor un **crecimiento sostenido**, tanto en los ahorros como en la inversión, a lo largo de los años, que las **“burbujas”** que a veces se producen. En gran parte aparecen cuando se pierde el miedo al riesgo, cuando el interés del dinero es bajo siendo un estímulo a endeudarse y querer hacer grandes operaciones.

EL de CAJA MADRID, decía que el origen está en el **desprecio por el riesgo**, el ponerle precio que lo tiene y que es distinto según los casos. Eso tenemos que aprender a hacerlo unos y otros. Estoy convencido de que el panorama financiero mundial va a cambiar mucho. A corto plazo no, pero si hiciéramos una foto fija ahora y la viéramos en el futuro, veríamos habría una gran diferencia.



*“En consultoría de recursos humanos,
los planteamientos ficticios no resuelven problemas.
Las soluciones de calidad son las
que conducen al éxito...”*

PSICOSOFT

www.psicosoftware.com

la **calidad**
supera la ficción

>> viene de la página 1

Por su parte el del POPULAR confesaba: Sería un **error imperdonable si no extraemos lecciones** de la crisis. La primera consecuencia es que viviremos un proceso de menor crecimiento. Y eso no es necesariamente malo, dará lugar a un mundo diferente del que nos habían contado, en el que habrá que ajustar su crecimiento a la capacidad que se tenga para financiarlo.

El GOBERNADOR DEL BANCO DE ESPAÑA advertía: En el futuro el sistema financiero español tiene tres retos: **la morosidad, el menor negocio y el mayor coste de financiación**. Por eso las entidades deben darse cuenta. Y lo harán, porque quienes lo han sabido hacer en el pasado, sabrán afrontar el futuro, pero hay que "ponerse las pilas" como diría el castizo.

B. ANÁLISIS DEL SISTEMA FINANCIERO Y DE LAS MEDIDAS DEL GOBIERNO.

Ángel Ron:

El sistema español es solvente. Lo que ocurre es que durante los diez últimos años ha crecido mucho más la inversión que el ahorro, y **ese diferencial ha sido fundamentalmente financiado por el sistema financiero español en el exterior**, porque aquí no había ahorro suficiente. Al cerrarse los mercados para todos, no sólo para bancos y cajas españoles, **era necesario tomar medidas excepcionales** como por ejemplo la de prestar garantías a las emisiones de los bancos y cajas españoles para poder retornar a los mercados y seguir captando recursos para poder seguir financiando la economía del país. Claro está que siempre de acuerdo con la solvencia de cada institución y con la calidad de sus activos. Eso es lo que ha hecho el Gobierno de forma diferente a los demás países porque la situación era diferente.

Isidro Fainé:

Todas estas medidas ayudan a proteger el ahorro. Sin ahorro no hay inversión, sin inversión no hay proyectos empresariales, sin proyectos empresariales no hay creación de empleo, y en nuestro caso concreto, no habría beneficio, ni creación de empleo ni obra social. Seguir este camino es la mejor alternativa. Y **se ha demostrado que la banca tradicional**, la que hacemos los bancos y cajas de ahorro, **es el mejor modelo**.

Emilio Botín:

Aquí se han tomado medidas muy necesarias, sobre liquidez, sobre avales, de operaciones de los bancos. Todo es

positivo. Estoy convencido que ya está aumentando la confianza, y va ayudar a reactivar la economía. En resumen, quiero decir que es un asunto muy importante, que se ha llevado muy bien en coordinación con Europa y que nuestro Presidente ha tenido un papel decisivo en este proceso.

La transparencia, el informar, dar confianza es fundamental, en éste y en todo. Los españoles pueden estar tranquilos. Los ahorros están seguros y tenemos unos bancos y cajas sanos y sólidos. Tranquilos.

Miguel Blesa:

Y en cuanto al crédito, **nosotros vivimos de prestar dinero y nadie va a cerrar el grifo porque ninguno hemos decidido cerrar el negocio**. Pero eso sí, algunas cosas deben cambiar: Los ciudadanos deben aprender a valorar el riesgo de sus proyectos empresariales, de sus decisiones de inversión y de sus actos de consumo, y nosotros debemos extremar el rigor en la evaluación del riesgo a la hora de prestar el dinero. Hemos vivido años de vino y rosas, donde unos y otros, y las entidades financieras, hemos cometido excesos.

Francisco González:

Estamos ante una crisis de magnitud global. Cada país tiene sus propias fortalezas y debilidades. Nosotros tenemos un sistema que es una fortaleza. El empresariado es otra. Lo compruebo día a día. Es muy bueno. Pero tenemos dos debilidades: Una

somos deudores netos al resto del mundo, y esto hay que pagarlo. Y dos, un sistema productivo muy escorado al sector inmobiliario, y eso con tiempo, hay que reconducirlo para que el sistema productivo esté más equilibrado.

Miguel Ángel Fernández Ordoñez, Gobernador del Banco de España:

El gran problema es que los consumidores en Europa están muy preocupados con el futuro. Lo que vamos a ver es si esos cambios que se están produciendo en el mundo, animan al consumidor y le dan confianza. Porque el principal problema es que el consumidor no está dispuesto a comprar. En la medida que la confianza se retome, podremos ver una recuperación. El sistema financiero- dice el vídeo - está saneado y regulado pero como consecuencia de lo que ocurre en los mercados financieros tiene menor capacidad de proporcionar capital a la Economía, y sin capital no hay inversión, no hay empleo y no hay crecimiento de la demanda, siendo el mayor riesgo de esta crisis financiera es que nos conduzca a una espiral de consecuencias en cascada en la economía real.

Cierro deseándote, querido compañero, que los asistentes a tus actividades del proyectado Plan de Formación hagan suyas las enseñanzas y las actitudes que se desprenden de estas clarificadoras manifestaciones.

Formación

Una visión muy personal

Por Rui Semedo

Presidente del Banco Popular Portugal, S.A., Lisboa

Este no es un artículo sobre formación en la banca. Es la forma como yo entiendo la formación. Sabiendo lo importante que es en la construcción de un buen y sólido profesional, sea en la banca, sea en cualquier otra actividad, la formación es un tema que tengo permanentemente presente y sobre el que mucho me pregunto. Porque soy de aquellos que creen que "sólo quien mucho pregunta es capaz de entender mucho".

Al ponderar sobre formación, no podía dejar de ponderar sobre mi propio desarrollo personal y profesional. Llegué a la banca va para 25 años e hice un recorrido con el cual me siento confortable. Es normal que me pregunte: ¿cuál el papel que jugó en mi recorrido profesional la formación que fui recibiendo? Es una buena pregunta y, por ello mismo, de difícil y poco precisa respuesta.

¡Es así la vida, sin recetas!. Cada uno tiene la suya, pero cada uno refleja las influencias de sus propias experiencias, muchas de ellas fruto del azar. Lo que nos distingue es la capacidad para aprovecharnos de las circunstancias. "Conócete a ti mismo" es la condición primordial para el desarrollo personal y profesional, siendo ambos para mí, indisolubles.

El valor que nos añade la formación a lo largo de la vida es, por todas las razones, causa y consecuencia del auto conocimiento.

¿Qué es lo que todo esto tiene que ver con formación y qué motiva finalmente este escrito? Tiene que ver todo. Tiene que ver todo porque

podemos ver la formación de dos formas: como una secuencia de piezas sueltas o como un proceso con una lógica, saber más para ser mejor.

¿Qué Es un Buen Profesional?

Un buen profesional es, esencialmente, una persona sólida, capaz de enfrentar la adversidad, de explorar lo que es nuevo y que vive la vida profesional como si ella fuese una carrera sin meta de llegada. Para ser así, ¿cuál el equipaje que necesitamos? Primero, de un carácter fuerte, sobre el que se encaje un comportamiento adecuado a las exigencias de cada momento. Después, conocimientos específicos y suficientemente profundos sobre la actividad que desarrollamos a cada momento y, en paralelo, mucha determinación, mucha ganas de mejorar, creyendo siempre que no hay nada que no se pueda hacer mejor.

Con el carácter moldeado antes y al margen de la vida profesional, la formación profesional desempeña, eso sí, un papel relevante en el descubrimiento y en el desarrollo de cualidades y recursos presentes, pero todavía no totalmente explorados.



Pero ¿qué formación? Aquí, y en una aproximación que tiene más de lectura personal modesta que de abordaje académico, dividiría la formación en tres piezas: 1. autoformación, 2. formación técnica y 3. Formación para el desarrollo personal.

I. Autoformación

Nada substituye el esfuerzo personal e individual. El proceso de aprendizaje es, fundamentalmente, un proceso solitario y penoso. Transformar ese proceso en una fuente de satisfacción ya dice mucho sobre el protagonista. Quien quiere el trabajo hecho, no averigua, no lee, no disfruta en aprender, difícilmente se pueden esperar grandes resultados. Como mucho lo que la propia rutina exige.

Desde los primeros pasos en la carrera profesional se debe sobreponer la determinación a la espera pasiva, y eso, que es muy personal, puede ser estimulado. Quien lidera, desde una pequeña unidad hasta quien tiene la máxima responsabilidad, tienen un importante papel de formador, ya que el formante es también, sobre todo, un motivador.

El proceso de autoformación es también un proceso de auto conocimiento. Ir despertando aptitudes, desarrollando intereses y definiendo rumbos y límites es uno de los resultados del proceso de aprendizaje individual. Tengo que saber lo que quiero y tener claros mis límites. Al igual que esperar debilita, la ambición infundada desequilibra.

También al conocernos mejor ganamos la consciencia de las fragilidades y definimos nuestras propias prioridades en materia de formación estructurada: cada uno debe saber de que formación necesita para recorrer el camino que mentalmente va trazando.

Es parte de la autoformación el aprender con nuestra propia experiencia y con la observación de los otros. Los pequeños y los grandes éxitos (o fracasos) son fuentes de

enseñanzas. Hacer un esfuerzo para salir de nosotros mismos y observarnos es, probablemente, uno de los más útiles ejercicios. Tener la capacidad para hacer las preguntas: a que se deben este resultado ¿que hice bien o mal? ¿Como puedo mejorar? Hasta porque lo que esta mal muchas veces no es culpa de los otros. Las respuestas a estas preguntas deben ser inputs importantes en los planos de formación estructurada. Muchas veces sólo nosotros sabemos lo que necesitamos. Lo difícil es verlo claro en nuestros pensamientos. Acostumbramos con frecuencia a esconder fragilidades, hasta de nosotros mismos, lo que es la peor de las soluciones.

La observación es igualmente importante cuando se trata de observar los otros. Nos damos cuenta porque tienen éxito aquellos que tienen éxito, sea puntual o continuado, sin refugiarnos

fácilmente en explicaciones cargadas de subjetividad. Los otros tienen valor y son ellos el benchmark. De la misma forma cuenta el aprender con los errores que vemos cometer a los demás. Darse cuenta porque los demás fracasaron y evitar cometer el mismo error. Lo más común en este proceso es el propio perfeccionamiento de la capacidad de liderazgo. Aprender con los jefes que vamos teniendo a lo largo del trayecto. Y aprender significa interpretar lo que se ve y ordenar, en nuestro equipaje, en carpetas separadas, lo bueno y lo malo, para que consigamos seguir los ejemplos positivos y evitar los negativos. Parece obvio, pero la realidad muestra que no lo es.

La capacidad de análisis, de observación distanciada y de crítica, relativamente a nosotros y a los otros, son, así, atributos fundamentales para el desarrollo personal y profesional.

Inversión Segura



Adecco Training es la Consultora de formación del Grupo Adecco, líder mundial en soluciones de Recursos Humanos. En España Adecco Training ha apostado por la especialización y ha desarrollado una división de Banca y Seguros para ser su partner en la implantación de proyectos de formación.

Estableciendo con los clientes sociedades de constante mejora, nos hemos especializado en el desarrollo de Habilidades Comerciales y Habilidades Directivas formando a Directores de Zona, Directores de Oficina, Interventores, Gestores Comerciales y Gestores de Empresa, entre otros. Combinamos diferentes metodologías y diseñamos itinerarios específicos para cada cliente, entrenando las competencias de cada puesto como medio para conseguir los resultados de negocio.



902 30 20 30
adecco.es

2. Formación Técnica

Llamo formación técnica a aquella que nos dota de los conocimientos específicos para las funciones que de cada momento desempeñamos y cuya acumulación nos va volviendo "técnicamente" más preparados. El saber no ocupa lugar, lo difícil es seleccionar los saberes que necesitamos.

El primer gran bloque de formación técnica, pero también aquel que nunca se acaba, es el conocimiento de la propia lógica de la actividad donde estamos, sea la banca, el comercio de vestuario, la restauración, la industria automóvil, o cualquier otra. ¿Cuál el objetivo y cuál el modelo de negocio, es decir, donde se gana y se pierde el dinero? Aquí vale la pena comentar que, si trabajamos en una empresa, en un mercado abierto y competitivo, nunca debemos dejar de tener presente la lógica de la empresa. A través de la venta de productos o de la prestación de servicios, la empresa tiene por objetivo remunerar el capital en ella invertido. La empresa no es una fuente de entretenimiento, pero sí una unidad que produce, vende y es más o menos lucrativa, teniendo, por ello, más o menos futuro. Está claro que, para crecer de forma constante la empresa tiene que hacer bien lo que tiene que hacer. Ahí entra la calidad de las personas, de la cúspide a la base, esto es, ahí entran las capacidades individuales que, conjugadas, tienen por objetivo que funcionen en orden al propósito para lo cual se coordinan: el éxito de la empresa. Con esta óptica de toda esta realidad es donde encaja la formación, y, en lo relativo al punto que ahora analizamos, aquella denominada técnica.

Es primordial conocer los fundamentos de la actividad; de ahí la formación básica, en nuestro caso en banca. ¿Qué es eso y para que sirve? Yendo más adelante que los conocimientos del sentido común, naturalmente. Esa introducción a la actividad permite percibir mejor el papel que cada uno desempeña, en un cuadro más amplio. No se es sólo cajero, o gerente de cuenta, o dealer, o técnico de marketing. Cada uno desempeña una tarea en una cadena que tiene un único objetivo. En una empresa podemos ser todos diferentes, ocupar sitios diferentes, pero estamos todos unidos por la cuenta de resultados. Es muy importante que entendamos eso y sepamos cómo y cuando contribuimos para ella, lo que empieza por saber leerla.

La formación técnica da la preparación fundamental, respondiendo a necesidades efectivas e inmediatas, pero también, a través de un proceso de acumulación, da el equipaje que nos permite desempeñar una función.

La formación técnica da la preparación fundamental, respondiendo a las necesidades efectivas e inmediatas, pero también, a través de un proceso de acumulación, da el equipaje que nos permite desempeñar una función, pero sabiendo lo que hacen los otros en la organización. No substituye, pero es complementario a la autoformación.

Una referencia especial al IFB. Lo que hay de común en la actividad bancaria es mucho más grande que distingue cada uno de los operadores. Siendo así, el IFB está dando una contribución fundamental para el desarrollo de una clase profesional transversal a los diferentes bancos. Y es justamente en el dominio que llamé la formación técnica que su papel es inevitable y altamente meritorio. Desde la formación en sala hasta al e-learning, pasando por la producción de manuales, son esas demandas que van formando en especial a los que van entrando en la actividad, enseñándoles a conocer y a que se conozcan como profesionales.

Esta es la formación objetiva, la que da menos lugar a pérdidas de tiempo, la que está menos sujeta al wishfull thinking que inunda la formación, o mejor, el negocio de la formación. Saber es conocer, desde lo que es un cheque, hasta al que es un swap, pasando por temas fiscales, de análisis de riesgo y tantos otros conocimientos especiales de nuestra actividad. Sin ellos, no hay profesional sólido.

3. Formación para el Desarrollo Personal

Aquí queda la parte que es producto de las dos anteriores. Con un razonable conocimiento de nosotros mismos y con una formación teórica y práctica específica de la actividad en que estamos, empezamos a sentirnos no como habiendo alcanzado todos los objetivos, pero sí en el camino, un camino que vamos construyendo mientras caminamos.

Soy de aquellos que dudan de las carreras excesivamente programadas. Lo que hay, eso sí, es una conjugación de circunstancias, oportunidades y aptitudes. Eso explica lo que nos va aconteciendo y que determina lo que, cuando miramos atrás, llamamos nuestra carrera. La suerte tiene una influencia importante, pero creo que no todos las suertes son iguales. Para que podamos condicionar la suerte, intentamos desarrollar lo que tenemos nuestras habilidades y limar las aristas de nuestro comportamiento. No siempre resulta, pero vale la pena intentarlo. Lo que llamo formación para el desarrollo no es más que la explotación que está latente y que queremos que se revele. Es una especie de transformación del saber en sabiduría. Mientras en la formación técnica yo hablaría de necesidades de formación, aquí se trata de oportunidades de formación. Yo ya soy un comercial. ¿Cuál la formación para que sea todavía mejor? Yo tengo funciones de organización. ¿Qué formación necesito para potenciar mis capacidades de liderazgo? En este área, es verdaderamente importante el papel de los departamentos de formación de las empresas, ya que estamos hablando de áreas en que la capacidad de evaluar es determinante. Queremos reforzar la capacidad interna de liderazgo. ¿Cuáles deben ser los objetivos de formación?

Cuando hablamos de formación para el desarrollo, ya no hablamos de respuestas a las necesidades inmediatas, sino del descubrimiento de capacidades ocultas que determinarán el futuro. La formación para el desarrollo es indisoluble de un buen sistema de evaluación, ya que nos movemos en la infraestructura y no sólo en la superficie.

Lo que se quiere desarrollar con este tipo de formación no es sólo el nivel de conocimientos, pero, en especial, la capacidad para pensar, para actuar rápido, para innovar, para cambiar, para liderar, para competir, etc. Todo con un fuerte énfasis en resultados. Se trata de realzar lo mejor de cada uno de nosotros. Es eso lo que las empresas necesitan y es eso que nos realiza.

Y para concluir...

En nuestra actividad, la banca, las razones son, para mí, las mismas que en cualquier otra. Nadie nace preparado para tener éxito y progresar en esta profesión, tal como no está escrito hasta donde cada uno va a llegar. Todo depende de las características que vienen de origen, de la determinación y de las circunstancias. Vale la pena intentar y desarrollar esfuerzos porque casi todo es posible en una sociedad donde el valor individual tiende a imponerse. Esperar es una receta que no lleva a nada o, cuanto mucho, sólo a una pobre experiencia hecha de años que se repiten.

Somos nosotros los que provocamos el cambio, interpretando tendencias, anticipando oportunidades, pensando out of the box y preguntando, preguntando mucho. Porque, sólo quien mucho pregunta mucho aprende, sólo quien busca encuentra. La formación organiza y ayuda a esa búsqueda incesante que es nuestra vida profesional.

Ya que este escrito se refiere al IFB, es bueno que deje una nota más sobre su papel. Él nos protege, en la banca, del puro negocio de la formación. En un mundo en que la oferta de formación es amplia y muchas veces inútil, se espera que el IFB organice los intereses de las empresas en aquello que son organizables, esto es, en la formación de profesionales sólidos. En un momento en que tanto se investiga la actuación de los bancos, una formación constante valorizando el rigor, la transparencia, la consistencia de conocimientos es la mejor garantía para que la actividad tenga la credibilidad y transmita la confianza que su naturaleza exige. Ahí el IFB es inevitable, porque es mucho lo que nos une entre los profesionales en una actividad tan relevante para la economía y para las personas.

Y es así. De un adecuado equilibrio entre la autoformación, la formación técnica específica y la formación para el desarrollo personal se hace el profesional sólido, aquel que se realiza siendo útil a la empresa donde trabaja, a la sociedad donde vive y a si mismo. Por todo esto soy defensor de una formación consecuente.

Instituto de Formación Bancaria – Lisboa

Casos de Éxito

Por Manuel Marques Ferreira



CASO 1 – Formación en alternancia en la Banca

El Programa de Formación en Alternancia en la Banca es resultado de una Asociación establecida en 1992 entre el Instituto de Empleo y Formación Profesional (del Ministerio de Trabajo) y el Instituto de Formación Bancaria (IFB), que incluye además a todos los bancos que integran el sistema financiero portugués.

Este proyecto, que se ha convertido en una auténtica Escuela de Formación en Alternancia en la Banca, con cientos de jóvenes participantes en Lisboa y Oporto, ofrece cursos de Formación Secundaria y Formación Postsecundaria y otorga, al amparo de la legislación vigente, títulos con doble acreditación.

El éxito del programa se debe, sobre todo, a la utilización de la metodología de Formación en Alternancia, que permite alcanzar niveles elevados de integración entre la escuela y el banco gracias a la articulación permanente de los conocimientos teóricos y prácticos mediante la Formación en el Entorno Laboral. La estrecha relación del IFB con el sector bancario es la base de los elevados niveles de eficacia alcanzados en este ámbito.

El pasado año lectivo asistieron a este programa 283 jóvenes, que recibieron el apoyo de un total de 53 formadores (en el aula) y 261 tutores (en el puesto de trabajo). Las prácticas se realizaron en 16 bancos representativos del conjunto de bancos del sistema financiero.

Más de 1.600 jóvenes ya se han titulado tras la finalización del programa, lo que hizo posible, en la mayoría de los casos, una inserción exitosa en el sector de las finanzas. El IFB incentiva fuertemente a sus titulados a que realicen estudios universitarios proponiéndoles, entre otras alternativas, el ingreso en el ISGB (Instituto Superior de Gestión Bancaria).

Al apostar por este programa, el IFB tiene como objetivos principales crear oportunidades de formación en un sector altamente especializado y, al mismo tiempo, contribuir al esfuerzo colectivo por incrementar los niveles de cualificación académica y profesional de nuestros jóvenes.

FORMACIÓN EN ALTERNANCIA EN LA BANCA

CURSOS

TÉCNICAS Y OPERACIONES BANCARIAS 1

Jóvenes de 9º año

3 años

12º año y nivel 3 de cualificación profesional

Todos los años, aproximadamente 3 meses cada una.

← PÚBLICO OBJETIVO →

← DURACIÓN →

← CERTIFICACIÓN →

← FORMACIÓN EN ENTORNO LABORAL (PRÁCTICAS) →

TÉCNICAS Y OPERACIONES BANCARIAS 2

Jóvenes de 12º año

15 meses

Nivel 3 de cualificación profesional

Aproximadamente 3 meses.

CASO 2 – Webbanca - Formación Bancaria Online

La webBANCA es la plataforma de e-learning del Instituto de Formación Bancaria, creada con el objetivo de ofrecer contenidos formativos adaptados a las necesidades del sector financiero a

través de Internet o de las intranets de las instituciones.

En su plataforma el IFB ofrece una gran variedad de servicios relacionados con la formación a distancia, entre los cuales destacan:

- Producción de contenidos (cursos) sobre temas bancarios
- Alojamiento de cursos en la Plataforma
- Gestión de cursos on-line junto con el cliente (Banco)
- Prestación de servicios de apoyo tutorial y de certificación (exámenes)
- Consultoría en e-learning

WEBBANCA – FORMACIÓN BANCARIA ONLINE

CURSOS

Cálculo financiero aplicado
Gestión bancaria
Medios de pago
Negocio bancario y sistema financiero
Principios de gestión aplicada
Productos bancarios y financieros

Marketing
Ventas y negociación

Contabilidad general y financiera
Diagnóstico económico-financiero de empresas

Crédito
Crédito vivienda

Mercados financieros

BancaSeguros

Derecho bancario
Fiscalidad

Blanqueo – Medidas de prevención

Operaciones internacionales

Microinformática

La webBanca presenta varias modalidades de acceso:

- **Acceso corporativo:** a través del cual el banco o la empresa acuerda con el IFB la puesta a disposición de sus colaboradores de cursos, a los que pueden acceder desde su lugar de trabajo o domicilio.
- **Acceso individual:** en este caso la iniciativa de inscripción depende de cada persona, quien elige los módulos o cursos de su interés.

La oferta formativa de la webBANCA prioriza el aprendizaje activo y pretende reforzar y desarrollar competencias específicas del sector bancario en conexión con el entorno laboral. Se trata de un sistema muy flexible ya que permite a cada persona organizar su proceso de autoestudio eligiendo los módulos que estudiará y el momento más adecuado para hacerlo. La plataforma incorpora funcionalidades de comunicación entre todos los participantes y está dotada de un sólido sistema de evaluación y acreditación de los conocimientos adquiridos.

El catálogo de la webBANCA ofrece decenas de opciones de formación y prácticamente todos los cursos son de producción interna.

WEBBANCA – FORMACIÓN BANCARIA ONLINE

MÓDULOS DE CORTA DURACIÓN

La DMIF y los clientes
Banca electrónica y servicios bancarios
Tarjetas bancarias
Cheque
Cuenta bancaria
Depósito bancario
Letra y pagaré
Riesgo operacional en Basilea II
Sistemas de pago interbancarios
Seguros distribuidos a través de banca
Transferencias a crédito y débitos directos

CASO 3 – Juego Bancario – *Banking Game*

El Juego Bancario es una avanzada herramienta formativa que consiste en un simulador de gestión de una sucursal que engloba todos los componentes del negocio y permite, al mismo tiempo y de una forma estimulante y lúdica, adquirir conocimientos técnicos y desarrollar los aspectos positivos del trabajo en equipo.

Los participantes del Juego Bancario se dividen en equipos de cinco miembros de media, y cada grupo de cinco equipos se disputa un mercado local como si se tratara de una ciudad donde están establecidas en las mismas condiciones las sucursales de los bancos que compiten entre sí.

El equipo asume así la gestión de la sucursal a través de un proceso de

toma de decisiones periódicas e intenta obtener la máxima rentabilidad posible compitiendo con los demás equipos de su grupo.

El objetivo de cada equipo del Juego Bancario es alcanzar mejores resultados que los equipos de la competencia. Los principales factores a tener en cuenta para tener éxito son aumentar:

- **La cuota de mercado**
- **La productividad de la sucursal**
- **El valor por cliente**

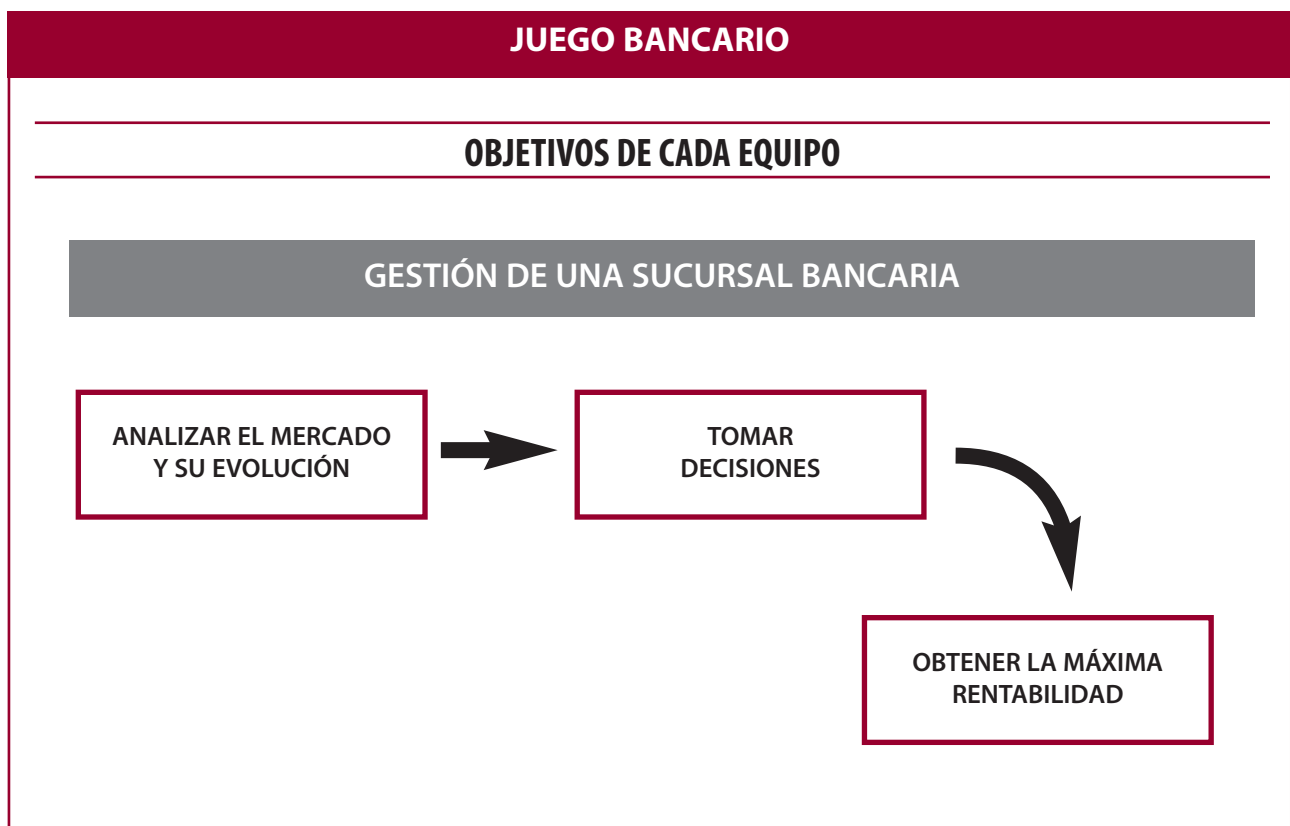
Los equipos deberán tomar decisiones relacionadas con:

- **Fijación de precios de los productos (tipos de interés a aplicar)**
- **Comisiones a aplicar**

- **Actuaciones de marketing a llevar a cabo para cada producto;**
- **Inversión a realizar para adoptar canales de distribución alternativos en la sucursal;**
- **Selección y formación del personal y fijación de incentivos salariales;**
- **Impacto de estas decisiones en la satisfacción de los clientes.**

La comunicación entre el IFB y los equipos participantes tiene lugar, íntegramente, a través de la plataforma informática que soporta el juego vía Internet o la intranet del banco.

El juego tiene una duración aproximada de 8 meses y se desarrolla en tres fases eliminatorias, siendo la última, con entre 5 y 10 equipos, presencial y durante un fin de semana.



La Formación en el BES: el ejemplo de Agencia Escuela

Por Bruno Valverde Cota

Departamento Pessoal/Formação do Banco Espírito Santo.



El Banco Espírito Santo (BES) en los últimos años ha desarrollado un conjunto de medidas a nivel de RH y de Formación que pretenden mejorar sus niveles de Calidad y continuará ofreciendo a sus clientes, internos y externos, un servicio de Excelencia que cada vez se vaya constituyendo en una referencia en el Mercado y en una "marca registrada" del Grupo BES.

De este modo, el Banco ha trabajado concienzudamente en la creación y valoración de una nueva imagen interna, concretizada en la definición

de implantación en el terreno, desde principios del 2006, de Planes de Carrera Globales e integrados para sus Trabajadores de la Red Comercial de División y Empresas, respondiendo a las crecientes exigencias de especialización de conocimiento y de actuación comercial, que constituirán elementos importantes de motivación reflejada en la excelencia de los logros.

Simultáneamente, en lo que se refiere a la Política de Recursos Humanos del Grupo BES, el área de Formación ha consolidado su papel en la calificación

y desarrollo de las competencias de sus trabajadores. Su papel, en cuanto uno de los elementos estratégicos para el crecimiento del Banco, ha tenido una contribución relevante y ventajosa en el cambio y la reestructuración a nivel de organización.

Cabe a esta área desarrollar el Capital Intelectual del Grupo BES, de acuerdo con la estrategia definida y en consonancia con las restantes áreas funcionales, potenciando el desarrollo transversal de competencias generadoras de una verdadera Cultura de Empresa y del Grupo.

Este 2009 experimenta el hi-impact[®] learning

Banesto, Carrefour, Diageo, Ibercaja, Iberia, Ikea, Inditex, Santander, Telefónica, Vodafone...
Ya incrementan resultados y generan ahorros presupuestarios a través de la formación on-line de última generación.



www.bizpills.com



De forma complementaria, ha apoyado de forma continuada la actualización y el desarrollo de competencias en relación a la evolución del negocio bancario de los trabajadores, sea en relación a canales de distribución y mercados, sea en relación a sistemas de información y comunicación y modelos de organización y gestión, garantizando la implantación de programas eficientes de formación, con impactos significativos y de rentabilidad, productividad, calidad de servicio y bienestar para los trabajadores.

Los Objetivos principales de esta área (DP/ Formación) se basan en:

- Potenciar la acogida y la integración de los recién admitidos;
- Desarrollar Programas de Reversión de los Recursos Humanos del BES;
- Definir los métodos de Desarrollo de los Desempeños, Competencias, y Calificaciones, adecuando a los trabajadores, de acuerdo con las áreas orgánicas de destino, la función y los grupos de funciones-objetivo;
- Incentivar y apoyar el Diagnóstico de Necesidades de Formación de los trabajadores del BES, de acuerdo con la estrategia definida superiormente;
- Apoyar y dinamizar , en su esfera de acción, los cambios organizacionales de las Estructuras Comerciales y demás Estructuras del BES;
- Concebir, seleccionar, aplicar y controlar los resultados de los Modelos, Técnicas, Metodologías y aprendizaje referente a la Formación realizada, con vista a la optimización de los Desempeños;
- Garantizar, teniendo en cuenta siempre que sea posible los objetivos, la Rentabilidad de las Inversiones en Formación, por el control de la variable "Coste" y por el incremento de las variables "Productividad" y "Calidad de Servicio".

En esta línea, uno de los vectores transversales en los diferentes Planos Formativos desarrollados es el comportamental , en el sentido de dotar a todos los trabajadores de la actitud necesaria para la mejora de la calidad del servicio prestado por el BES. La ventaja en la actividad es simpatía de los trabajadores BES, la rapidez en la entrega de la solución financiera y la capacidad de crear "buenas experiencias" a los clientes, son ciertamente factores críticos de éxito diferenciadores y que el DP/Formación pretende traducir en las acciones formativas desarrolladas.

En lo que se refiere a términos de estrategia de desarrollo hubo, en especial en los últimos dos años, un cambio claro en el foco de actuación, con preocupaciones a nivel de Marketing de Formación y de su eficiente utilización para mejorar las competencias de los trabajadores, permitiendo al BES cumplir sus objetivos estableciendo otros más ambiciosos.

Desde el punto de vista de los formandos, este nuevo modelo de actuación del DP/Formación podrá ser la base del progreso en sus carreras profesionales, con la consolidación y el perfeccionamiento de conocimientos. El enfoque dejó de ser los programas formativos y pasó a ser los diferentes clientes internos del BES, con necesidades distintas, y que el DP/Formación intentará satisfacer, encontrando las mejores soluciones

formativas, más adaptadas a las exigencias del negocio bancario.

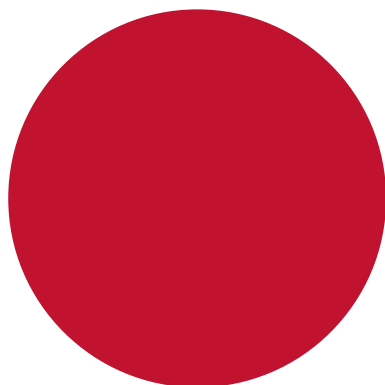
La división de la Formación está definida y es resultado esencialmente de la utilización de criterios que tienen que ver con los comportamientos deseados en los trabajadores, la comodidad y el acceso posible y los conocimientos técnicos y operativos necesarios para, cada vez, un mejor ejercicio de la función.

En este contexto, se ha registrado una fuerte inversión en Formación (presencial y a distancia), habiendo sido introducidas innovaciones relativamente a las metodologías existentes, con la creación de "Agencias Escuela" en todas las Direcciones Regionales del BES. Este concepto, de Agencia Escuela se basa en el principio: "¡Lo que oigo olvido, lo que veo recuerdo, lo que hago aprendo!".

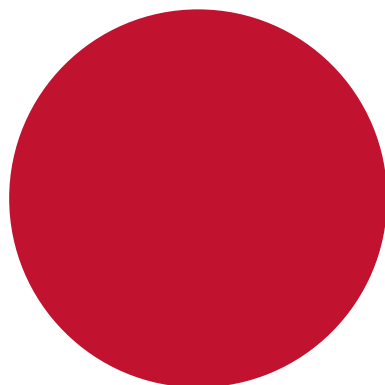
Pretende fomentar la Cultura del Ejemplo, potenciando la Formación on job en el sentido de conciliar los componentes práctico y teórico de la Formación, con el objetivo de dotar a los participantes de las competencias comerciales, operativas y comportamentales necesarias para la actividad comercial, de forma que se potencie los desempeños que, simultáneamente satisfagan las expectativas de los Clientes y garanticen el cumplimiento de las orientaciones comerciales para la Red de División, definidas por el BES, con un fuerte enfoque en la Calidad.

En conclusión, el BES a través de un concepto de "aprendizaje de experiencia" implantó un proceso formativo basado en la experiencia y en el contacto directo con la realidad vivida en el banco, que permite a sus trabajadores adquirir conocimientos, aprender y desarrollar técnicas de trabajo, desarrollar valores y prácticas comportamentales de excelencia. Se desarrolla el "saber saber", el "saber hacer" y el "saber ser/estar" y fundamentalmente una cultura integradora, en la medida en que la integración de sus trabajadores se procesa por vía de la incorporación continuada de un conjunto de saberes que resultan de la propia experimentación de las relaciones de trabajo con compañeros y clientes.

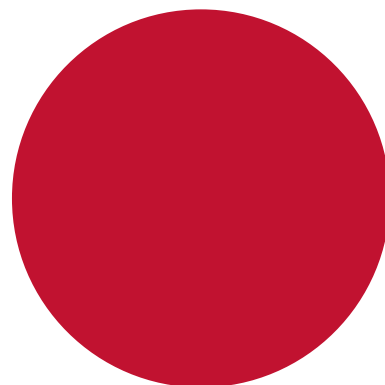
Tres puntos que marcan la diferencia



Experiencia



Eficiencia



Excelencia

Experiencia de todo un equipo de profesionales, adquirida trabajando en y para las más importantes empresas nacionales e internacionales.

Eficiencia de nuestra metodología, basada en "*Real Business Understanding*", para favorecer la mejora del desempeño y el desarrollo de las personas en la organización.

Excelencia en todos los proyectos que, desde la innovación, garantizan a nuestros clientes la máxima calidad para promover el rendimiento personal y la contribución a los resultados de negocio.

● ● ● people
excellence

CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

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

Mesa Redonda:

Por Angel Gayán

Director de Desarrollo de Ibercaja

“De la Formación al Desarrollo”

Las Jornadas de Estudio concluyeron con un animado debate sobre el tema de referencia que, sustituyó, en última instancia a los trabajos en grupo previstos sobre el mismo fin. Destacar las numerosas intervenciones de los asistentes en los que no hicieron mella el cansancio por la intensidad de las Jornadas o la premura de tiempo por vuelos, desplazamientos, etc.

Los aspectos más relevantes tratados en esta mesa, fueron los siguientes:

Formación VS. Desarrollo:

En primer lugar se abordó el tema del título de la mesa redonda que originó un intenso y encendido debate. Desde posiciones que entendían la formación y el desarrollo dentro del mismo ámbito, a otras como la planteada por Maribel Alvarez de Caixa Penedés que si bien la formación se podía extender a todos, el desarrollo se podía aplicar en aquellos casos en donde gestionábamos el potencial del empleado. En este sentido, podría ser interesante detectar, controlar y poner en práctica las competencias de las personas y después volver a invertir en entrenamiento.

También hubo opiniones respecto a que los Departamentos de Formación y/o Desarrollo cuentan con unas condiciones para un entrenamiento y un desarrollo efectivos, pero las organizaciones se benefician menos de lo que podrían.

Al final de debate se matizaron todas estas propuestas e incluso se llegó a aceptar que la Formación abarca el campo del adiestramiento o entrena-

miento y que permite desarrollar, de alguna manera, las aptitudes o habilidades de las personas. Por otra parte, el Desarrollo podría ser un estadio superior en donde la persona puede progresar, incrementar conocimientos, en definitiva, crecer.

El reto del Género:

Admitiendo que la incorporación de la mujer al mercado laboral ha supuesto un cambio en la cultura del trabajo, todavía quedan retos que superar para conseguir que su integración y desarrollo profesional cobre carta de naturaleza.

El sector financiero no es ajeno a esta situación y, en este sentido, prácticamente todos los asistentes pusieron de manifiesto el creciente número de mujeres en nuestras organizaciones con unas tasas que, en general, rondan o superan el 50% frente a la de hombres que van bajando paulatinamente. Todos coincidimos en que, en los procesos de selección, superan las pruebas con más éxito, sin embargo ni estas expectativas ni los porcentajes se corresponde con la representatividad en puestos directivos que es escaso y muy reducido en los Comités de Dirección, bien porque no se les permite llegar o porque ellas no desean asumir otros compromisos y se autodiscriminan.

José Antonio Téllez de CAM planteó la posibilidad de estudiar esta situación en alguna sesión de trabajo para diagnosticarlas correctamente y tomar decisiones.

Modelo de Negocio:

A pesar que el modelo de negocio financiero español es el que mejor está soportando la actual crisis, la opinión de muchos de los participantes fue que dicho modelo está cambiando o puede cambiar.

Una de las razones es el desplome del mercado inmobiliario, negocio en el que estaban muy centradas muchas entidades financieras y a cuyo rebufo se realizó una expansión brutal de oficinas con el reto actual de ponerlas en rentabilidad. No es tema menor el conseguir los presupuestos en las circunstancias actuales, acostumbradas las oficinas bien por promociones inmobiliarias o “pelotazos” obtener resultados sin gran esfuerzo.

Esta situación supone, al hilo de lo anterior, la necesidad de ser más proactivos para conseguir negocio e ir a buscar al cliente, que es un desafío para muchas oficinas y entidades, en un momento el que “todos” vamos a pelear por los ¿escasos? recursos.

Otro error del que debemos

aprender es haber tenido una obsesión por captar clientes cuando, en algunos casos, descuidábamos a los que ya lo eran.

Se apunta, también, que otro factor que puede modificar el modelo es la expansión internacional de muchas entidades. Ese mestizaje de diversas formas de entender el negocio puede introducir novedades. No se olvido que tenemos las mejores esquinas del país con un horario reducido. Como tampoco el que todavía existe una cultura de trabajo de "presencia" más que de "productividad".

En definitiva, la conclusión de los presentes es que, a pesar de la situación, es el momento de aportar ideas innovadoras y reforzar la formación y el desarrollo en nuestras organizaciones.

Generación "Y":

En este punto también se generó un apasionado debate por la trascendencia que tiene de futuro el saber entender los valores, las motivaciones y aspiraciones de esta generación, nacidos entre 1980 y 1986 y en donde algunas de sus características más sobresalientes son:

- Un fenómeno de sobrecualificación y de desajuste entre el campo de los estudios cursados y el correspondiente a las ocupaciones desempeñadas.
- Muchos de ellos son jóvenes bien preparados, con habilidades suficientes y motivados.
- Otros muchos están desinformados sobre la realidad laboral y con pocas estrategias para sobrevivir en el mundo del trabajo.
- Se encuentran ante una situación en donde el término "profesión" no significa lo de antes. Hoy el término sería "empleabilidad".

- Se ha pasado de un empleo para toda la vida a una vida con muchos empleos.

En este contexto:

¿Qué pasa por las cabezas de estos jóvenes profesionales? ¿cómo atraerlos primero y retenerlos después? ¿son insensibles a los reclamos que a nosotros nos hacían saltar como resortes? ¿es una pose, o realmente no viven los colores de la empresa? La interrogante es si es posible conseguir compromiso por parte de esta generación de la "playstation" que lo ha tenido todo muy fácil a golpe de tecla.

Se aportaron diversas ideas que puedan resultar atractivas para este colectivo como crear contextos informales, no exentos de rigor y con posibilidad de margen de autonomía; aprovechar todos los canales de comunicación e información que que nos aportan las nuevas tecnologías; potenciar la formación on-line a través de todos los canales y medios disponibles y también el blended como medio de conocerse; potenciar foros de intercambio de ideas y buenas prácticas; facilitar la demanda que tienen de redes sociales, etc. En este punto fue muy ilustrativa la intervención de Emilio del Aguila de Cajamar de cómo utilizar videos en aula para rebatir las objeciones sobre la dificultad de alcanzar logros.

El papel de la Formación como Facilitador:

En línea con el punto anterior se trató de cómo desde Formación podemos influir en que los empleados, sobre todo los nuevos, sientan el orgullo de pertenencia, el que, en su caso, podamos motivar el cambio en las personas y, finalmente, su alineamiento con la estrategia de la organización.

La opinión más generalizada es que desde Formación debemos poner los medios y las herramientas para facilitar

el conocimiento de nuestro negocio y entrenamiento de las habilidades necesarias. En sentir de muchos de los presentes fue que tres de los grandes retos, que trascienden a Formación, son:

1. La aplicación o transferencia de esos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo, donde es imprescindible la colaboración de los mandos intermedios.
2. Cómo podemos medir los resultados para determinar el impacto de la formación en el negocio.
3. El querer formarse depende de la persona y que tiene mucho que ver con su proyecto de vida, de su vinculación a la organización o de sus motivaciones.

José Rodríguez de Caixa Geral de Depósitos, reiteró que ha cambiado el paradigma de formación y ya no se trata de formador y formados sino de "facilitadores" y "aprendedores" y que, en última instancia, el desarrollo profesional es responsabilidad de la persona.

Este planteamiento encontró eco en los participantes que como corolario de esta mesa redonda, la dicotomía planteada sobre Formación y Desarrollo puede encontrar su punto de unión en estar cada vez más orientados a crear e implantar "soluciones" que trascienden a los cursos y acciones de formación y un mayor protagonismo en la explotación de la evaluación del desempeño, elemento clave para la gestión y desarrollo del talento. El reto, que en muchos casos puede suponer un punto de innovación, es ser capaces de integrar estas dos actividades y, a su vez, integrarlas con el resto de procesos de RRHH que nos permita brindar "soluciones" globales y eficientes.

El proyecto de Innovación en Caja de Burgos

Por **Belén Rodríguez**

Directora de Recursos Humanos, Caja de Burgos



En el año 2006 Caja de Burgos, para dar materialidad a uno de sus valores corporativos –el cambio– inició un proyecto de innovación que acabaría convirtiéndose, dos años más tarde, en uno de sus objetivos estratégicos.

El objetivo de este proyecto era el de desarrollar la capacidad de innovación de la organización y aplicarla a la renovación de los productos y servicios, los procesos, las políticas, etc.

Las fases de este proyecto han sido las siguientes:

1º. Evaluar la organización

El objetivo de esta fase es detectar barreras internas a la innovación, examinando sus procesos, y realizando una serie de Focus Group y entrevistas con directivos de la Entidad.

2º. Asignar una marca para el proyecto:

lo denominamos “Caja 2010” y desarrollar un plan de comunicación específico para informar a toda la plantilla de sus objetivos.

3º. Diagnosticar la capacidad creativa,

para valorar nuestros recursos y determinar el potencial creativo disponible en la plantilla. Se realizaron test de creatividad

a un importante número de empleados, lo que nos permitió asignar perfiles: creativos, potenciales creativos, mejorables, equilibrados, convencionales y concretos.

4º. Definir la estrategia del cambio

Para ello en esta fase se determinó la necesidad de disponer de un equipo de líderes capaces de impulsar la innovación en la Caja. En nuestro caso se constituyó un equipo de líderes de primer nivel que recibió el nombre de Comité Caja 2010.

En segundo lugar, se procedió a elegir el modelo de innovación pretendido y la metodología del proceso.

5º.- Puesta en marcha

A continuación se puso en marcha un proyecto piloto que permitiera contrastar la eficacia tanto del modelo como de la metodología.

Para ello, diseñamos un plan de acción que se iniciaba en la eliminación de las barreras a la innovación que teníamos detectadas, lo que hizo patente la necesidad de incorporar el proyecto de innovación a uno de los objetivos estratégicos de la Entidad.

Posteriormente pusimos en marcha dos nuevos equipos, formados por grupos de personas de los distintos perfiles creativos detectados, para trabajar en el rediseño de un proceso de negocio desde la perspectiva del cliente y en la definición y el lanzamiento de una nueva línea de productos asociada al ciclo de vida del cliente.

Los resultados de estos grupos fueron muy interesantes, lo cual propició que diéramos el siguiente paso: la constitución de lo que denominamos “plataforma de innovación”.

Esta “plataforma” supone la creación de diez equipos de trabajo estables (seis para el desarrollo de nuevos productos y cuatro para el desarrollo de nuevos canales) cuyo objetivo es el de convertirse en impulsores internos de innovación comercial.

Estos grupos están recibiendo formación para desarrollar su capacidad creativa, sobre la metodología, las técnicas de visualización, capacidad de abstracción, etc.

La previsión es que en el año 2009 la plataforma de innovación, inicialmente desarrollada en la red comercial, se amplíe a los procesos y servicios prestados por los servicios centrales y extienda su alcance a toda la organización.

Talento = (C x C)^d

Fernando Pavón

Director de Operaciones -élogos

Sí, por fin hemos descubierto la fórmula del Talento en nuestras organizaciones: estamos convencidos que es el resultado de multiplicar el Compromiso y el Conocimiento de nuestros equipos.

Desde siempre, las áreas de formación y desarrollo nos hemos preocupado por generar la C de Conocimiento en nuestros gestores comerciales, directores de oficina y equipo directivo y según el momento de mercado nos hemos orientado a formar en competencias técnicas, directivas o comerciales. Objetivo logrado; seguro que parte del éxito de nuestro Sector

Financiero ante la crisis se apoya en tener equipos bien formados.

Sin embargo, hace algún tiempo nos empezó a preocupar el Compromiso de nuestra gente como elemento generador de Talento; no es suficiente tener personas capacitadas sino que las necesitamos comprometidas con nuestros valores, nuestra cultura, nuestros objetivos. Sin duda la C de Compromiso supone un elemento de desarrollo exponencial del Talento y marca la diferencia.

Cuando en plena expansión todas las entidades financieras necesitaban in-

crementar el tamaño de sus equipos para sostener su crecimiento, algunas ya estaban volcadas en convertir esa inversión en Talento generando para ello Compromiso de manera decidida con su nueva organización.

Ahora, el entorno ha cambiado y la D de Desarrollo se convierte en un factor exponencial del Conocimiento, el Compromiso y por lo tanto del Talento. Invertir en crisis, en el Desarrollo de nuestros equipos, como salario emocional, es una apuesta segura; las personas marcan y seguirán marcando la diferencia aunque al campo de juego cambie definitivamente.

élogos

ENTUSIASMO
por aprender, compartir y colaborar

COMPROMISO
con la excelencia en el servicio al cliente

INNOVACIÓN
para proporcionar soluciones diferenciales

España: barcelona - madrid - murcia - palma de mallorca - sevilla - santiago de compostela - valencia América Latina: méxico - santiago de chile - são paulo -

www.elogos.es

Jornadas GREF / TATUM en EOI- Escuela de Negocios

Marketing y personas: Técnicas de marketing aplicadas al departamento de Recursos Humanos

Por José Ignacio Rivero
Presidente de **tatum**

José Ignacio Rivero, habló de la aplicación de las estrategias de marketing en el departamento de Recursos Humanos para la atracción y seducción de talento en las organizaciones. Recordó que el aspecto más importante en el momento de trabajar con personas es tener una actitud positiva para impulsarlas a triunfar en sus puestos de trabajo.

El presidente de **tatum** sugirió que igual que debe existir una discriminación positiva en las organizaciones para ofrecer los mejores servicios a los mejores clientes, esto igualmente debe aplicarse a los profesionales de una empresa, ofreciendo mejores condiciones, y no sólo salariales, sino también de conciliación a aquellos profesionales que mejor consigan sus objetivos. Además, recalcó la importancia de la conciliación de la vida familiar y profesional por parte de las empresas como herramienta clave en el proceso de búsqueda del compromiso de los profesionales con el proyecto empresarial.

Enfatizó que es necesario cuidar del talento por medio de acciones diferenciadas y personalizadas, porque al igual que los productos, las personas tenemos un ciclo de vida y



es importante detectar en qué parte de ese ciclo se encuentran, para reconocer sus necesidades.

Mencionó, que el camino a la excelencia y el desarrollo armónico de una organización, se alcanza si transportamos el equilibrio de la vida al ámbito profesional, consiguiendo que las personas que trabajan con nosotros puedan distribuir sus actividades y emociones entre su vida cotidiana y su vida laboral.

Rivero reflexionó sobre los cambios de mejora que deben hacerse en los departamentos de Recursos Humanos con proyectos de conciliación, reconocimientos personales y formación para lograr los objetivos

que las empresas tienen que alcanzar hoy en día. También comentó la importancia de desarrollar conceptos motivacionales de incentivación para que la gente de Recursos Humanos vea la necesidad de formar, para que estén preparados y puedan hacerlo. Mencionó que debemos involucrar al formador a través del reconocimiento en todo el proceso de comunicación de los productos de la empresa.

Se habló de la necesidad de establecer relaciones sociales para darle más emoción a la vida, ya que la emoción es el elemento determinante para la gestión de personas, y para mejorar la comunicación, ya que si somos capaces de decirle a un equipo el lugar en el que se encuentran y el lugar en el que queremos que se posicionen, juntos podemos conducirlos en ese camino. Declaró que también es importante trabajar en el posicionamiento de la empresa, tanto de cara a los clientes como para atraer talento.

Para finalizar, Rivero hizo referencia a la frase "Si luchamos puede que perdamos, si no lo hacemos, perderemos seguro" para explicar que merece la pena luchar, porque es la única forma en la que probablemente ganemos.

Formando equipos de alto rendimiento

Por Lolo Sáinz

Ex-Seleccionador Nacional de Baloncesto



Lolo Sáinz, ex-seleccionador de baloncesto, en su participación en las Jornadas GREF organizadas por **tatum** y **EOI-Escuela de Negocios**, expuso las similitudes entre los equipos de baloncesto y los equipos de trabajo de las empresas. Especialmente, enfatizó la similitud entre el entrenador de un equipo de alto rendimiento y el líder de los equipos empresariales, ya que ambos deben dominar las mismas maestrías. Entre ellas destacó la necesidad de levantar la cabeza y no ser cortoplacista, incorporando una


visión estratégica en la gestión del equipo, creando la flexibilidad necesaria para gestionar y resolver los conflictos que puedan surgir y recordando la importancia de ser motivador y preocuparse por las personas del equipo de una forma global.

Sáinz que ha desarrollado junto a **tatum** un programa en el que traslada toda su experiencia construyendo y dirigiendo equipos a los directivos de las organizaciones. Señaló que cada vez es más necesario tener plantillas multidisci-


plinarias para poder realizar un mejor trabajo en equipo y, por lo tanto, lograr los objetivos que se tienen en común.

El entrenador de baloncesto mencionó que la estrategia es muy importante en el mundo de la empresa, y debemos intentar la implicación de todos los empleados para conseguir un objetivo común, fijando tareas muy concretas para llegar a ese fin. Declaró que aunque muchas veces la estrategia puede fallar, debemos tener fe en ella y antes

sigue>>




comercial / marketing / personas




*Las personas pueden estar sanas o enfermas.
También las organizaciones.*

El modelo de gestión organizacional "Patologías Organizativas"[™] (cuya autoría corresponde a Javier Fernández Aguado y el desarrollo del mismo a **tatum**) permite la identificación y descripción de un amplio número de enfermedades organizativas, para conseguir una empresa saludable.



Para más información:
902 01 31 91 - marketing@tatum.es
www.tatum.es

Madrid - Barcelona - Sevilla - México D.F - Caracas
902 01 31 91 - www.tatum.es



continúa >>

de eliminarla debemos intentar recuperarla para conseguir lo que nos hemos propuesto.

A lo largo de la tarde Sáinz expuso varias anécdotas de su larga trayectoria en el mundo del baloncesto relacionadas con la aplicación de buenas estrategias que respaldan su idea de equipo y liderazgo. Afirmó que un líder, además de ser quien sepa sacar lo mejor de las personas, debe ser estrategia y un buen negociador para evitar que los equipos de trabajo se dividan, sin embargo, si se transforman los fallos en ventajas y se reinventa la estrategia cuando sea necesario, se puede conseguir alcanzar un objetivo común.

Lolo Sáinz, expuso que el baloncesto refleja perfectamente la realidad de la empresa, y se reinventa constantemente, por lo que es importante contar con líderes capaces de gestionar personas en cualquier tipo de situación, adaptables a los cambios y con un alto sentido de identificación del potencial de las personas con las que trabaja.

Por último, el ex seleccionador nacional destacó la importancia de la comunicación cuando se trabaja en equipo y lo ejemplificó diciendo que "en el campo, el hombre que va más atrasado" tiene que guiar a los compañeros "porque es quien tiene una perspectiva más amplia de lo que sucede en el campo".

Tras la conferencia, los asistentes recorrieron las instalaciones de la Ciudad Deportiva del Real Madrid.

Conciliación de la vida profesional y familiar: clave de la retención del talento

Por Eugenio de Andrés, Socio Director de **tatum** y Enrique Arce, Socio de **People Matters**

Eugenio de Andrés, socio director de **tatum**, expuso algunas claves para abordar la conciliación en las organizaciones, las ventajas, los frenos y los cambios que se deben hacer para aplicar un modelo de conciliación con resultados productivos.

Explicó que como consecuencia del crecimiento de la esperanza de vida de las personas en la actualidad, se ha producido un cambio en la forma de pensar, y en los objetivos de la gente: ahora deseamos cosas más ambiciosas y nos preocupamos más por conseguir la felicidad. Así como la publicidad ha cambiado su forma de vender productos por la de vender sensaciones, las empresas deben transformar su política para conseguir que los empleados comprendan, que teniendo un desarrollo equilibrado entre su trabajo y su vida personal, se pueden resolver muchos de los problemas que se tienen en las organizaciones de hoy en día.

De Andrés enfatizó que la conciliación no se trata de tener más tiempo libre, ni de trabajar menos, sino de hacer las cosas de forma diferente. Expuso la aplicación de la conciliación como herramienta de gestión de personas para mejorar la productividad y seducir el talento, además de revolucionar el modelo actual de RRHH. Afirmó que las culturas de las organizaciones deben evolucionar pasando de una cultura de esfuerzo a una cultura de compromiso. Este nuevo enfoque permitirá y, de hecho, permite a las empresas más avanzadas que están

apostando por estos conceptos en los que se basa el modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable), aumentar sus resultados y la satisfacción de sus profesionales, reduciendo la rotación.

Enrique Arce, socio de **PEOPLE MATTERS** explicó que al entender el desafío de la conciliación es importante lograr la armonía con el negocio, ya que si no atendemos el negocio corremos un riesgo. Señaló que actualmente hay muchas razones para aplicar una política de conciliación, como la escasa natalidad, la infancia, la dependencia, los problemas de género, la discapacidad, etc. por lo que se deben buscar soluciones para que la empresa siga siendo competitiva, al mismo tiempo que el individuo pueda seguir atendiendo sus necesidades personales.

Mencionó que se debe buscar una política en la que se reduzca el absentismo emocional, en la cual la concentración disminuye porque el empleado está preocupado por cuestiones de la vida privada, por medio de un mejor ordenamiento del tiempo de trabajo.

Arce, explicó en profundidad la iniciativa EFR de la Fundación +Familia como modelo de referencia por el que deben apostar orientar las organizaciones que quieren atraer y retener el mejor talento. Expuso que la diversidad de personas y generaciones que se encuentran en el mercado laboral exige medidas creativas y diferentes basadas sobre todo en los objetivos y los resultados de la compañía.

Resumen de la intervención de **Javier Fernández Aguado** en el Congreso GREF-EOI- tatum

Patologías Organizativas

Los mitos y metáforas mueven el mundo. Desde el Reich de los mil años de Hitler, hasta el gran salto adelante de Mao o la invencibilidad napoleónica, continuamente encontramos mitos que han movilizado energías (para bien o para mal) tanto en los países como en cualquier organización públicas o privadas.

Junto a los mitos encontramos las metáforas, que presentan modelos sobre el cómo visualizamos el futuro, tanto personal como colectivo. Propongo que a nivel personal, los modelos posibles responden a la combinación de ocho factores endógenos que formulo como aspiraciones básicas:

1. Logro
2. Poder
3. Seguridad
4. Afecto
5. Afiliación
6. Conocimiento
7. Servicio
8. Reconocimiento

En función de esas Aspiraciones, que van cambiando de forma dinámica, procuramos orientar nuestras decisiones.

Las organizaciones también actúan en función de los modelos que asumen explícita o implícitamente. Entre otros, encontramos los siguientes:

1. Máquina, donde lo único importante son los resultados.
2. Prisión, donde para nada importa lo que cada uno de los miembros de la organización considere.
3. Jungla, en el que lo relevante es que sólo sobrevivan los mejores, según una metodología propiamente darwiniana.

Considero que ciertas organizaciones han adoptado el paradigma de psiquiátrico, porque resulta difícil asumir que haya normalidad psíquica en determinados modos de actuar.

Desde hace una década vengo proponiendo el modelo –la metáfora-persona para, a partir de ahí, asumir las mejores decisiones posibles para la toma de decisiones. Es lo que he denominado el modelo antropomórfico para las organizaciones.

En este sentido, y tras haber formulado los modelos de gestión –fundamentalmente Feelings Management, Will Management, Dirección por Hábitos y Gestión de lo Imperfecto-, vengo trabajando desde hace algún tiempo –recientemente en alianza con **tatum**- en el concepto de Patologías Organizativas.

Las personas pueden estar sanas o enfermas. También las organizaciones. Muchas pueden ser las fuentes de enfermedad. Apunto algunas de las que aparecerán más detalladas en el diccionario de patologías organizativas que junto a Marcos Urarte y Francisco Alcaide he escrito y será próximamente publicado por la editorial LID:

1. Según el Momento (Timing):
 - Antes de la Gestación.
 - Durante la Gestación.
 - Después de la Gestación.
2. Según la Edad:
 - De Infancia.
 - De Adolescencia.
 - De Madurez.
 - De Vejez.

3. Según la Gravedad:

- Leves.
- Graves.
- Muy Graves.

4. Según las posibilidades de Curación:

- Curables.
- Degenerativas.
- Terminales.

5. Según el nivel de la Dolencia:

- Físicas.
- Psicológicas.
- Psiquiátricas.

6. Según la Procedencia:

- Endógenas (propias o internas).
- Exógenas (ajenas o externas).

7. Según el Tamaño y/o la propiedad:

- Grande.
- PYMPE (Pequeñas y Muy Pequeñas Empresas).
- Familiares.

8. Según la Nacionalidad:

- Nacionales.
- Multinacionales.

9. Según la Finalidad de la organización:

- Lucrativas.
- No lucrativas.

Diagnosticar adecuadamente las enfermedades organizativas no es un capricho, es una radical necesidad para contribuir de manera eficaz tanto a la mejora de los resultados económicos de las organizaciones como a una calidad de vida más digna para todos los stakeholders de cualquier institución pública o privada, nacional o multinacional. El trabajo que está realizando tatum en este sentido, mediante su Health test me parece de altísima relevancia y tendrá gran influencia en numerosas organizaciones en los próximos años.

Resumen de la intervención de **Gonzalo Vioria** en el Congreso GREF-EOI- tatum

Estrategias de Formación para la Crisis

En el mes de junio de 2007 la SEC destapó la delicada situación del mercado hipotecario norteamericano, derivada de las denominadas hipotecas subprime o hipotecas basura, concedidas a familias con baja capacidad de pago y, consecuentemente, con altos tipos de interés.

Con la caída del mercado hipotecario, las subidas de los tipos de interés y la desaceleración de la economía americana, comenzaron a producirse impagos en los bancos afectados y, dada la titulización y aseguramiento de este tipo de hipotecas, se extendió la crisis.

Este fenómeno de falta de liquidez, afectó también, aunque con menor intensidad, a los mercados financieros europeos, obligando a los bancos centrales a inyectar en el sistema ingentes cantidades de dinero para evitar una crisis de liquidez que pudiera afectar a la confianza. Este fue el detonante de lo que, para algunos, constituye el inicio de una crisis caracterizada por síntomas simultáneos de estancamiento e inflación, es decir, la temida "estanflación", ya conocida en los años setenta del siglo pasado.

En el caso español, es ya patente la desaceleración del mercado inmobiliario, aunque por las cifras macroeconómicas, si nos atenemos a los datos del último Informe del Banco de España, no puede hablarse todavía propiamente de una recesión, aun

cuando empiezan a apuntar síntomas de descenso en el crecimiento del PIB, repunte de la inflación y aumento de la tasa de desempleo; en buena medida, como consecuencia del parón del boom inmobiliario, motor principal del crecimiento económico español de los últimos años.

Dentro del sector financiero español se aprecian junto a aspectos positivos, tales como:

- **no exposición a las hipotecas de alto riesgo**
- **una situación no preocupante de liquidez**
- **alta rentabilidad**
- **buenos ratios de solvencia**

otros negativos:

- **dificultades en el mercado interbancario**
- **menor crecimiento**
- **aumento de las tasas de morosidad**
- **mayores tipos de interés**

Un reciente informe de Satandards & Poors señala que no hay problemas de liquidez en la banca española.

En resumen, una situación todavía relativamente tranquila, pero con una tendencia previsible a empeorar, lo que aconseja prepararse para futuras dificultades.

Con este panorama a la vista, parece que una sensata política para el sector financiero sería la de concen-

trarse en las palancas de valor del negocio:

- **reestructuración del negocio para compensar el descenso del crédito hipotecario**
- **incrementar el spread de los activos**
- **beligerancia en la guerra por el pasivo**
- **fidelización de los clientes más rentables**
- **contención de costes**

Si esta es la política a seguir, ¿cuál debería ser la actuación y la estrategia del área de formación del sector financiero?:

- **No caer en la tentación de reducir el presupuesto de formación**
- **Mantener una relación constante con el negocio para reaccionar pronto y en consonancia con las posibles consecuencias del cambio de ciclo**
- **Realizar planes de formación con la suficiente flexibilidad**
- **Enfocar la formación "a pie de calle", es decir, a ayudar a las áreas operativas y comerciales a afrontar el cambio**

Como áreas de formación prioritarias en el inmediato futuro:

- **Enfoque centrado en marketing y gestión de clientes**
- **Análisis de empresas**
- **Gestión de riesgos**
- **Recuperación de créditos**
- **Negociación**

Resumen de la conferencia del **Dr. Benito Peral** en el Congreso GREF-EOI- tatum

Síndrome del Burn-Out

Desde hace algunos años se ha popularizado la expresión “estar quemado” para referirse a un malestar originado por una situación de sobrecarga y de estrés laboral. Detrás de la expresión “estoy quemado” se esconde un problema que puede llegar a ser grave y tener repercusiones no sólo laborales, sino también familiares y personales de toda índole.

Las personas que padecen el BO duermen mal, se encuentran cansados y apáticos; les angustia ir al trabajo; se comunican mal con los demás, se muestran irritables, irasci-

bles; tienen dificultades para concentrarse, no rinden y sienten que el trabajo les supera. Suelen tener dolores musculares, cefaleas y molestias digestivas. El infarto de miocardio es más frecuente en personas que están quemadas.

Todo es la traducción de un estado de desvitalización, una pérdida de fuerza y energía tanto física como psíquica. Supone también una pérdida en la autoestima, sienten que su labor no es valorada ni por la sociedad, ni por la empresa, ni por ellos mismos. Esto lleva a la deserción, al abandono de las tareas y a las bajas laborales.

Son más vulnerables a padecerlo los que tienen una personalidad “tipo A”, personas de reacciones rápidas, con rasgos marcados de ambición, agresividad y ansiedad. También son vulnerables los obsesivos que se caracterizan por el perfeccionismo, la meticulosidad, la tendencia al orden riguroso y un altísimo sentido del deber. Cabría pensar que sería oportuno no contratar a estas personas, si así lo hiciesen habrían prescindido, justo, de los mejores trabajadores que una empresa puede tener. Lo que es más adecuado es prevenir el BO, invertir en ello resulta rentable.

Prevención del Burn-Out

Es importante para la prevención revisar la cultura empresarial. Hay sistemas organizativos nocivos. Son sistemas con estructuras rígidas y excesivamente jerarquizados, con mucha burocracia, poca participación de los trabajadores, con ausencia de recompensas y escaso desarrollo profesional. El estilo de dirección es inadecuado originando dinámicas de trabajo negativas, con relaciones tensas y competitivas entre los compañeros, donde no se facilita la coordinación, la comunicación entre los distintos niveles y la definición de tareas. Deben establecerse cambios organizativos que eviten la sobrecarga, que minimicen lo burocrático,

que fomenten la formación continuada, que favorezcan la coordinación entre los profesionales y que mantengan un diálogo efectivo con los gerentes del sistema.

Otras medidas preventivas no dependen del sistema, sino de cada uno de los profesionales. La conferencia termina con un amplio desarrollo de algunas de esas medidas:

- **Desconectar al salir del trabajo y dedicar tiempo a la familia, a los amigos, al descanso y al ocio.**
- **Trabajar en equipo.**
- **Diversificar la actividad laboral.**
- **Aprender a delegar.**
- **No mantener situaciones de duda.**
- **Cuidar la dieta, evitar el sobrepeso y dormir lo suficiente.**
- **Recurrir al humor.**
- **Crear en uno mismo y en sus capacidades.**
- **Pedir ayuda.**
- **Aprender a decir que no.**
- **Asumir las limitaciones.**

Experiencia de Banesto

Formación de Directores: Figura clave

Por Juan Abellán,

Departamento de Formación

SER DIRECTOR es tener una clara orientación a resultados, con una misión principal: la consecución de los objetivos de la Oficina. Para ello desarrollará la planificación comercial y de marketing, deberá conocer su mercado para rentabilizarlo y maximizarlo, gestionar su tiempo y el tiempo del equipo, haciendo las cosas a la primera y con sencillez. Es conocer los productos y mercados financieros, desarrollar las dotes comerciales y mejorar las técnicas de asesoramiento y negociación. Es dirigir el equipo potenciando a las personas para obtener de ellos lo mejor, creando ilusión y motivación. Es, en definitiva, ser un desarrollador de talentos.

El proceso de expansión, por el cual hemos abierto en Banesto 300 oficinas entre 2006 y 2007, nos ha dado la oportunidad de asumir un nuevo reto, el de formar a directores de oficina con perfiles muy diferentes, llegando incluso a una formación casi individualizada. Ésta rápida expansión, tanto en resultados, volumen de negocio, como en el número de oficinas, se ha realizado manteniendo la máxima de una mejora continua en

la preparación de los miembros de las oficinas para una mejor atención y servicio a nuestros clientes.

La formación de directores se estructura sobre tres canales fundamentales:

- Dos **itinerarios de formación** les acompañan durante su desarrollo: el primero para directores que se incorporan a la función y en el que además de trabajar el desarrollo de sus habilidades como nuevos directores adquieren los conocimientos técnicos fundamentales para su desempeño. El segundo, para directores con experiencia, tiene como objetivo elevar su papel directivo trabajando su estilo de dirección, la comunicación y el lenguaje como herramientas, generar y transmitir compromisos, en definitiva, formarse para generar equipos con espíritu ganador.
- El **Programa Oficinas Escuela**, un nuevo canal de formación cuyos objetivos son mejorar e incrementar la productividad comercial, está destinado a directores con productividad mejorable, a directores senior de nueva incorporación y a futuros directores.

Mediante guías protocolo perfectamente definidas se consigue una formación tutorizada, homogénea, donde el tiempo de dedicación está en función de las habilidades a mejorar y una eficaz plataforma informática le convierte en un proceso sin papeles.

- El **Plan Director**, programa con objetivo de formar directores en un plazo muy reducido, está dirigido a gerentes de pymes, subdirectores y gerentes comerciales. Durante el periodo de formación combinan formación presencial en nuestra Escuela Corporativa de Cercedilla, con prácticas dirigidas en oficinas. Las sesiones presenciales se amoldan a las necesidades formativas del grupo y las prácticas son seleccionadas específicamente para cada participante. Una vez finalizado el programa, que dura de cuatro a seis meses, los participantes están preparados para asumir la dirección de oficina.

Los tres canales de formación se completan con un amplio programa de formación e-learning y con dos ambiciosos programas de coaching y mentoring.

Resumen de la intervención de **Enrique Jiménez** en el Congreso GREF-EOI- tatum

¿Cómo generar pasión por el negocio bancario?

¿Qué es la banca?... ¿Qué vendemos a través de las finanzas?... ¿entienden nuestros clientes el alcance de nuestro negocio?... Y ¿NUESTROS EMPLEADOS?

Cuando empezamos a contestar a este tipo de preguntas nos damos cuenta de la importancia que tiene el sector financiero en la dinámica y entramado personal de sus clientes tanto externos como internos.

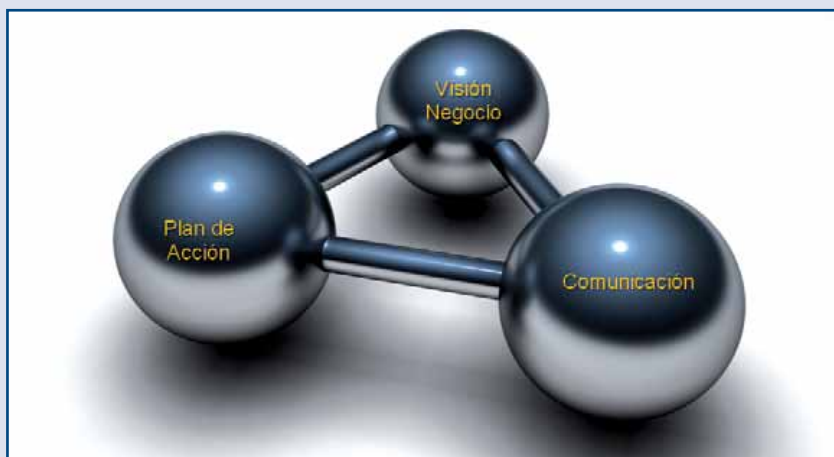
En este sector trabajamos con el enfoque en las necesidades de nuestros clientes para satisfacerlas y conseguir que sus metas y sueños se hagan realidad. Por eso entendemos que nuestro negocio ha evolucionado hacia la integración de las personas como una parte vital del proceso. Teniendo en cuenta que son más que clientes en número y que esa atención personal se basa en sus necesidades. Saber y conocer a nuestros clientes nos dan la confianza y credibilidad necesarias para poder trabajar con ellos.

Por esta razón, el trabajo a realizar en estas entidades se basa en un principio de seguridad y personalidad orientada a las personas.

En la película "En busca de la Felicidad" Will Smith hace una pregunta a un bróker financiero: ¿Qué hace falta para trabajar en su empresa"... La respuesta es simple pero cargada de sentido: "Que se te den bien los números... y las personas", éste es nuestro trabajo...

Conseguir que los números trabajen para nuestros clientes, con los cuales hemos conseguido una confianza y

seguridad de que están en las mejores manos, pero sin olvidarnos de personas construyendo relaciones profesionales duraderas con sus clientes.



La pasión por este negocio se inicia en este punto, y eso significa que aquellas personas que estamos ofreciendo un empleo desde este lado de la mesa, lo hacemos con la convicción y la pasión necesarias por transferir un conocimiento del negocio basado en la solvencia, seguridad, transparencia, confianza, respeto y orientación al logro de nuestros clientes y entidades.

Por esta razón, buscamos profesionales que se interesen por:

- **Enfoque en las necesidades**
- **Orientación a los resultados**
- **Trabajo en equipo**
- **Dignos de confianza**
- **Espíritu de superación**
- **Excelencia profesional**
- **Código de ética**

Que entiendan el negocio desde esta única perspectiva... los números pero también que se le den bien las personas.

Situándonos en esta forma de ver nuestro negocio, podemos argumentar que para "vender" con pasión lo que hacemos, es necesario que incorporemos una mentalidad basada en nuestro cliente interno como si fuera uno de esos clientes externos que queremos atraer a nuestra organización:

Transmitir una clara VISIÓN DE NEGOCIO enfocada a este nuevo planteamiento de atender a personas con necesidades concretas. COMUNICACIÓN efectiva construida por principios básicos orientados a clarificar y dar sentido a nuestro negocio y un PLAN DE ACCIÓN encaminado a conseguir todas las metas que los nuevos empleados persiguen en su incorporación a nuestra entidad.

Y para finalizar, utilizar las herramientas oportunas que nos brindarán la oportunidad de generar esta misma confianza y solvencia que persiguen nuestros clientes externos. En definitiva establecer una relación bidireccional donde el compromiso sea la unión de los valores de la entidad y los del empleado.

De otras fuentes...

Estancada Europa

Extracto de artículo publicado en *Empresa Global* nº 78

Por Emilio Ontiveros



Las tres principales fuerzas que empujan a la baja el crecimiento de las economías avanzadas desde hace más de un año —las tensiones en los mercados y en las instituciones de crédito, las elevaciones en los precios de las materias primas y el desplome en los precios de la vivienda y en la actividad de la construcción residencial— siguen vigentes. La incertidumbre sobre su continuidad y efectos finales es lo que limita la capacidad de anticipación de las instituciones que tratan de hacer previsiones económicas. La incertidumbre es notable. Con todo, ningún analista es hoy más optimista que antes del verano sobre el impacto combinado de esas tres amenazas.

Ese peor estado de ánimo cabe extenderlo a la economía española. En realidad, en las últimas previsiones de la Comisión Europea a la economía española les asignan una de los peores resultados en el próximo año y medio. Las tres amenazas siguen concretando sus efectos adversos. Una tasa de inflación persistentemente más elevada que la de nuestros socios comerciales que, además de limitar la capacidad competitiva erosiona el poder adquisitivo y la confianza de las familias. La construcción residencial no ha concluido ni mucho menos su ajuste: sigue nutriendo las listas de desempleados y elevando las tasas de morosidad del sistema bancario. Este, por último, sigue con su margen de maniobra muy

limitado por unos mercados de crédito que siguen sin funcionar correctamente en todo el mundo.

Ese frenazo en el acceso a todas las modalidades de crédito, la persistencia del racionamiento para las empresas y familias, va a limitar de forma muy significativa el crecimiento de la inversión. Lo está haciendo ya, a decir verdad. Y en una economía que no hay inversión, las posibilidades de crecimiento y modernización a medio plazo, de fortalecimiento de la productividad, en definitiva, quedan muy limitadas.

El resultado de todo ello es esa tasa de crecimiento del PIB del 1,4% este año, tres cuartos de punto por debajo de lo previsto en primavera por la propia Comisión Europea.

La esperanza sigue situada en el sector exterior: en la capacidad de las empresas españolas para, haciendo de la necesidad virtud, intensificar su presencia en los mercados exteriores.

La moderación de la demanda de las familias ya se encargará de limitar el crecimiento de las importaciones. Para que esa esperada contribución positiva al crecimiento sea posible son necesarias dos cosas: que los precios de las materias primas, el petróleo en particular, no suban más y, dos, que nuestros principales socios comerciales no se vengán abajo.

En momentos como los actuales, lejos de conformarnos con que los demás vayan también mal, deberíamos desear a todo trance que vayan mejor que nosotros: que su demanda, en definitiva, nos ayude a levantar cabeza. Esa es hoy la principal variable de la que depende que al final de estos catorce años de bonanza en la economía española no le suceda una prolongada recesión. O simplemente un largo estancamiento. No hay todavía información suficiente para dar por hecho cualquier escenario a más de año y medio, pero las previsiones que hace la Comisión Europea no son una buena señal.

CRECIMIENTO REAL DEL PIB

	Quarterly GDP forecast (%, quarter-on-quarter) 2008				Annual GDP forecast (%, year-on-year) 2008	
	2008/1	2008/2	2008/3	2008/4	Spring forecast April 2008	Interim forecast Sep. 2008
Germany	1.3	-0.5	-0.2	0.2	1.8	1.8
Spain	0.3	0.1	-0.1	-0.3	2.2	1.4
France	0.4	-0.3	0.0	0.1	1.6	1.0
Italy	0.5	-0.3	0.0	0.1	0.5	0.1
Netherlands	0.4	0.0	0.3	0.4	2.6	2.2
Euro area	0.7	0.2	0.0	0.1	1.7	1.3
Poland	1.4	1.5	0.7	0.6	5.3	5.4
United Kingdom	0.3	0.0	-0.2	-0.2	1.7	1.1
EU27	0.6	-0.1	0.0	0.1	2.0	1.4

Previsión PIB trimestral 2008 (% intertrimestral),
Previsión PIB anual 2008 (% interanual)

Vida Asociativa

La Comisión Gestora designa a

Ángel Gayán, nuevo Vicepresidente del GREF

La promoción interna de Jorge García Martín, hasta hace unos días Vicepresidente, y la dimisión de Olegario Olayo como Tesorero y Responsable de Relaciones Internacionales, por no disponer del tiempo necesario para hacer las cosas como a él le gustaría, ha llevado a la Comisión Gestora a – siguiendo lo dispuesto en los Estatutos de la Asociación en su artículo 29 bis que trata de “El Vicepresidente” y que dice “ que será nombrado por la Comisión Gestora entre sus miembros”- nombrar nuevo Vicepresidente a Ángel Gayán, Director de Desarrollo de IBERCAJA, dejando de momento sin cubrir el puesto de Tesorero. Otras vocalías serán sometidas a la Asamblea que celebraremos la tarde del día 27.

GRACIAS, JORGE Y OLEGARIO

Para los dos nuestro agradecimiento por vuestra entrega al Gref. Jorge, como representante de los Bancos y Olegario de las Cajas, habéis desempeñado vuestra labor con gran dignidad y bien hacer. Cuantas veces os hemos necesitado, ahí habéis estado.

Jorge en la gran Banca y Olegario en las pequeñas Cajas, habéis sido excelentes mediadores en la tarea de agrupar a los colegas y garantizar la continuidad de nuestra Asociación.

A los dos, en nombre de todos los compañeros, reiteraros nuestro más efusivo agradecimiento.



Datos biográficos:

Zaragoza, 1944.

PDD por el IESE (Universidad de Navarra).

Inicia su carrera profesional el año 1962. Desde ese año hasta 1968 trabaja hasta en tres empresas de los Sectores del Metal y Maquinaria –Departamentos Comerciales- simultaneando con estudios. Aprueba oposición en Banco Zaragozano, en donde presta servicios durante unos meses en Valores de SSCC y posteriormente en una Sucursal de Zaragoza.

Desde 1971 hasta trabaja en Ibercaja en donde ha desempeñado diferentes puestos como Gestor de clientes, Interventor, Director de oficina, Director de Zona, Jefe Adjunto del Director de la Red de Oficinas, Director Territorial de Zaragoza y desde 2003, Jefe de Desarrollo de RRHH.

Unos se van... y otros vienen

Louis de Looz

Jorge García

Marisa Rata

Javier Quintanilla

Javier Pérez Martín

Miguel A. Gómez

Ricardo Pérez Aguado

Anne Marie Gauchet de BNP PARIBAS

Ramón Bolado Rios de B. Santander

Beatriz Mendoza de B. Espíritu Santo

Jorge García Mohedano de UCI

Miguel A. de las Casas de Caja España

Eva Fernández de Ibercaja

Ricardo Aspigarraga

Nuevas Incorporaciones

Mireia Montoriol

B. Sabadell de Andorra

Juan Carlos Padilla

B. Sygma

Miquel Llombart

Caixa Tarragona

Oscar L. García de Baquedano

BIHARCO Seguros

Breve crónica de las Jornadas de Estudio de Lisboa

Las Jornadas se desarrollaron en la sede de Caixa Geral de Depósitos, en concreto, en Culturgest, unas magníficas instalaciones que incluyen un gran auditorio donde el compromiso con la cultura se manifiesta con celebraciones de conciertos y espectáculos escénicos de todo tipo.

La apertura de las Jornadas corrió a cargo de D. Henrique Melo Director de Recursos Humanos de Caixa Geral de Depósitos. Intervinieron también los Bancos Centrales de ambos países: Fernando González por el Banco de España y Antonio Pinto Pereira por el Banco de Portugal; Luis Vilhena da Cunha, Presidente, por el Instituto de Formação Bancaria, y nuestro Presidente que glosó el lema de las Jornadas "Caminando juntos, creceremos".

Sucesivas ponencias de compañeros portugueses y españoles pusieron de relieve una problemática común y una gran semejanza en las soluciones aplicadas. Lo que hizo que se manifestara muy claramente la necesidad de una más estrecha colaboración entre los colegas de los distintos países, que fue el propósito principal de las Jornadas.

En la visita de la ciudad que realizamos la primera tarde, nos acercamos a Cascais, Estóvil, Belem, Lisboa, cenando en un Restaurante típico portugués donde disfrutamos de una magnífica velada acompañada de varias actuaciones de Fadistas portugueses (incluyendo la actuación estelar de nuestro querido colega Olegario). En dicho acto se intercambiaron diversos presentes entre el GREF y el Instituto de Formação Bancaria, así como de Caixa Geral,



Fernando Faria de Oliveira
Presidente del Grupo
Caixa Geral de Depósitos

procediéndose a la entrega de nuestro símbolo institucional a Luis Vilhena da Cunha y a José Rodrigues, Presidente del IFB y Director de Formación del Caixa Geral, respectivamente.

El segundo día a media mañana nos recibió D. Fernando Faria de Oliveira, Presidente del Grupo Caixa Geral de Depósitos, y nos mostró su total apoyo al GREF, y nos felicitó por la iniciativa de unir ambas culturas compartiendo experiencias enriquecedoras para todas las entidades participantes.

El GREF invitado por los colegas de EFFEBIA, asociación hermana de Italia

Por Olegario Olayo

Invitados por su Secretario General, D. Mario Spatafora, asistimos como "invitados especiales" al 30 Aniversario de la Asociación para el Desarrollo Organizativo de los Recursos Humanos (EFFEBI), asociación que agrupa a los Responsables de Formación y Desarrollo de la Banca italiana, y por tanto "gemela" del GREF.

El primer contacto con el Sr. Spatafora tuvo lugar en Barcelona, en la Reunión General de Noviembre de 2007, cuando, aprovechando su presencia en el Congreso de la EPPA. La celebración del Aniversario fue el día 9 de Octubre en Milán, y asistieron unos 60 responsables

de las áreas de desarrollo y formación de la banca italiana, Bancos y Cajas de Ahorro.

El título-lema de la reunión fue: Evolución del contrato psicológico entre Persona, Empresa y Sociedad. Hay que hacer notar que la Asociación incluye tanto a bancos como cajas, que en Italia han sido compradas por los Bancos.

Otro aspecto interesante en cuanto a su estructura es que, además de un Consejo Directivo (nuestra Comisión Gestora), tiene un Consejo de Orientación Estratégica, de la que forman parte la patronal Bancaria (nuestra AEB) y las Universidades.

Además de asistir a las interesantes exposiciones y ponencias, fuimos amablemente invitados a participar en la cena de honor del día anterior. Como objetivo complementario de la visita, establecimos un acuerdo verbal de colaboración entre ambas asociaciones. Estamos convencidos de que se pueden explorar campos de intercambio de información y experiencias útiles. Por último, exploramos varios proyectos concretos en los que podemos iniciar una colaboración. Uno de ellos es el proyecto europeo QUADULTRAINERS, cuyo objetivo es la creación de una Cualificación Europea del Formador en el marco del Marco Europeo de la Cualificaciones (EFQM en sus siglas inglesas), del que os informaremos en breve.

Lisboa, Junio 2008

Informe sobre Ratios de Formación

Datos correspondientes al ejercicio 2007.

Por José Antonio Téllez de Cepeda



- Representatividad de la muestra: 193.854 empleados, el 61% del sector.
- La inversión media de cada entidad en formación ha sido del 1,72% de su masa salarial, lo que equivale a 800 € por empleado.
- Los presupuestos de formación experimentaron en el 2007 un incremento sobre el año anterior de casi el 25% y sólo un 9% de las entidades disminuyó dichos presupuestos.
- El 80% de las entidades obtienen algún tipo de subvención, básicamente por deducción en las cotizaciones de la SS.SS., lo que ha supuesto un retorno de 116€ por empleado formado (el 16% de los presupuestos de formación).
- En los últimos seis años el porcentaje de plantilla que recibe algún tipo de formación ha pasado del 72% en 2002 al 89% en 2007.
- Además de una mayor participación de la plantilla también se ha producido un incremento de las horas totales de formación por empleado que ha pasado de 37 horas de media en 2002 a 51 horas en 2007.
- Las horas de formación por empleado tienen una relación inversa con el tamaño de las entidades y así las de más de 9000 empleados

presentan una media inferior a las 40 horas por empleado mientras que las de menos de 1500 empleados superan las 60 horas.

- La formación e-Learning ha duplicado su peso en los dos últimos años y en 2007 representa casi la tercera parte de las horas totales, aunque en las entidades de menor tamaño este porcentaje es la mitad.

- Distancia tradicional: **56€ por alumno**
- e-Learning: **33 € por alumno**

En relación con otros estudios realizados sobre una muestra nacional de grandes empresas, administraciones públicas y agentes sociales, o sobre el mercado norteamericano, el informe GREF presenta las siguientes diferencias:

	Grandes empresas	EEUU	GREF Sector financiero
e-Learning	20%	30% (1)	29 %
Horas empleado / año	34 (2)	nd	51
Inversión / empleado	353 €	670 €	799 €

(1) 37% en empresas de más de 10.000 empleados

(2) 41 horas en la Administración Pública

- La formación a distancia tradicional ha ido perdiendo peso desde el 2002, con la aparición del e-Learning, y en el 2007 representa menos del 8%, excepto en las entidades más pequeñas donde todavía tiene un peso superior al e-Learning.
- No obstante las horas de formación se distribuyen de forma desigual ya que el 5% de los empleados hacen casi el 25% del total y el 20% hace casi el 60% de las horas de formación.
- La estructura de costes parece confirmar las promesas iniciales del e-Learning:
 - Formación presencial: **163 € por alumno**

Parece confirmarse por segundo año consecutivo el esperado despegue y consolidación del e-Learning.

Probablemente por las mayores inversiones y por la necesidad de una masa crítica mínima el e-Learning tiene una menor presencia en las entidades más pequeñas, donde todavía se mantiene en importantes niveles la formación a distancia tradicional, aunque en conjunto pierda peso progresivamente.

El ejercicio 2007, al que se refieren estos datos, parece haber sido el último del ciclo expansivo que hemos vivido en años anteriores, previsiblemente estos ratios mostrarán un cambio significativo en 2008.

Publicaciones

Revistas



OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, N° 27.

Marketing Interno: del "saber hacer" al "hacer saber".

Bajo el título de "Marketing interno de RR.HH.", ESADE, Exceltia y esta Revista, organizaron una jornada de trabajo sobre la necesidad que tienen los departamentos de gestión de personas de autopositionarse internamente en sus organizaciones. Una idea presidió el debate: lo importante no es la bondad de lo que se hace, sino la aceptación de quien lo recibe.



EQUIPOS Y TALENTO, N° 49.

"Un buen líder es quien sabe sacar lo mejor de las personas". Son palabras de Lolo Sainz, en las Jornadas GREF-TATUM celebradas en la EOI.

Impulsar el e-learning y hacer evolucionar nuestras escuelas son los dos retos para este año. El rasgo más característico de la formación en el BBVA, sus escuelas, está en proceso de evolución. La fórmula está avanzando "hacia una propuesta integradora, con mayor potencial de comunicación interna y externa, y que trabaje más la globalidad". Entrevista a nuestra compañera Raquel Ballesteros, Directora de Formación del Banco.



CAPITAL HUMANO, N°223.

BANESTO. Premio Capital Humano de 2008. Invertir en personas para lograr resultados.

El Plan Estratégico del Banco destaca la Formación como una actividad de carácter estratégico. La orientación al cliente y la consecución de los objetivos corporativos son metas a las que sólo se llega invirtiendo en la mejora continua del capital humano. Es un reportaje realizado por José Antonio Carazo, Director de la Revista Capital Humano.



STAFF EMPRESARIAL. AÑO XIX.

Estamos en proceso de recisión metodológica para mejorar la calidad de la formación. Entrevista a Patricia Martínez Seisdedos, Directora de Formación y Desarrollo de Caixa Sabadell. "Buscamos un nuevo concepto de la comunicación entre la plantilla y Recursos Humanos, más participativa y de aportación de valor y experiencias".

Publicaciones

Libros



EN CLAVE DE TALENTO LID Editorial Empresarial, S.L.

Este libro, obra de referencia para entender los problemas con los que muchas veces nos encontramos en las organizaciones, recoge veinte casos reales de consultoría, desarrollados por un panel de expertos de primera plana y coordinado bajo la batuta de Antonio Pamos.

Guillermo Madamé, prologuista de la edición, se refiere a temas tan relevantes como la gestión de los sentimientos, el clima y compromiso, el coaching y la RSC entre otros.

Expertos de la talla de **José López Aguilar** que habla de la retención del talento y la anticipación de los problemas;

José Manuel Casado nos explica cómo se las ingenió para trabajar sobre las 84 iniciativas de los directivos de una multinacional norteamericana en un proceso de transformación; **José Manuel Chapado** su caso con Banesto, a raíz del vuelco cultural en las políticas y culturas de análisis y gestión del riesgo; **Javier Fernández Aguado** habla de las transformaciones desde el comité de dirección; en la mejora del clima laboral de una gran consultora se centra **Pilar Jericó**; **Íñigo Manso** habla de RSC en una empresa del sector energético; por su parte **Ovidio Peñalver** habla del programa multicanal del Banco Atlántico, etc.

Lo dicho, experiencia y talento en casos concretos para entender de qué se habla cuando se habla de talento.

¿Quieres seguir el camino ascendente?



Conseguirá mejorar

- La optimización de su gestión de cobros y control de la morosidad de sus clientes
- La motivación, supervisión y desarrollo de su equipo para maximizar su rentabilidad
- La atención y fidelización de sus clientes

Formación In Company especializada

Áreas de Formación en el Sector Financiero, Bancario y Asegurador

Económica / Financiera Comercial / Marketing Habilidades Directivas Recursos Humanos / Relaciones Laborales
Personal de Apoyo y Secretarías Auditoría / Control Cobros Compras / Logística Jurídico / Fiscal Informática / Internet

Más de 50
Entidades Financieras
realizan su formación
con nosotros

Presentes en 17 países, líderes en el
sector bancario europeo

Contacte con nosotros

Información: Luis Fuentes

TELÉFONO 91 360 50 90

FAX 91 360 45 21

E-MAIL formacion@globalestrategias.es

www.globalestrategias.es

Formación que hace crecer a personas y organizaciones





¿PROBLEMAS CON LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO?

Conozca el "tratamiento de shock" de Epise para períodos de alto endeudamiento de particulares y empresas

Síntomas a tratar:



- 1 Negociación complicada ante la dificultad para plantear alternativas al cliente ante un rechazo.
- 1 Deterioro de situaciones por falta de agilidad en la gestión.
- 1 Problemas de comunicación con niveles superiores de decisión.



Indicado para:



- 1 La fijación de estrategias de reconducción ante situaciones de riesgo dañadas.
- 1 La definición de la actuación recuperatoria.
- 1 La combinación adecuada del binomio riesgo/negocio.
- 1 La adopción de criterios fundamentados para analizar y tomar decisiones sobre clientes y operaciones.



"Tratamiento de Shock". Sesiones prácticas sobre:



- 1 Seguimiento y recuperación de impagados.
- 1 Riesgo de particulares.
- 1 Riesgo de negocios.
- 1 Riesgo de pymes.



Compuestos esenciales del tratamiento:



- 1 **Claridad:** proporciona claridad y cercanía en las exposiciones.
- 1 **Concreción:** huye de las generalidades y de las ideas preconcebidas.
- 1 **Aplicabilidad:** aplicación de la teoría expuesta, complementada y enriquecida con situaciones reales, utilizando la metodología del caso.
- 1 **Participativo:** sesiones interactivas, dinámicas y participativas.



Adaptamos cada sesión/tratamiento a sus necesidades, acotando así los contenidos a tratar