GREF NOTICIAS
NÚMERO 47
ENERO 2016
www.gref.org
Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras

SUMARIO

- Editorial
- Conferencia de Apertura: Emilio Ontiveros
- Presentación Mesa Redonda Digitalización: Ramón García Espeleta
- La Transformación Digital en la Empresa
- Transformación Digital y Gestión del Cambio
- Tecnología y Finanzas ¿Quién es quién?
- Presentación Mesa Redonda Comunicación: Itziar Caballero
- Mindfulness
- Caixabank por el "Rendimiento Sostenible"
- El plan Alcanza de Aegon

REUNIÓN GENERAL CLAUSURA
COLABORACIONES ESPECIALES:

- ¿Existe un botón on/off en el cliente?
- ESMA determina el fin de la excepcionalidad española
- Practikalia Experience
- MiFID II: La necesidad de regular la profesión financiera en España

VIDA ASOCIATIVA

PUBLICACIONES

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Ulises Comunicación

EDITORIAL

Por Paco Segrelles
Presidente

La Digitalización y la Comunicación
herramientas de apoyo a la gestión

El 26 y 27 de noviembre celebramos nuestras **Jornadas de Estudio de Invierno.** Era la segunda oportunidad en el año de vernos, de cambiar impresiones y compartir ideas y proyectos en torno a dos temas de gran actualidad: **la Digitalización y la Comunicación.**

En mis reflexiones iniciales comenté que siempre se nos ha dicho y se sigue diciendo que la Formación debe estar estrechamente ligada al negocio. Y nos preguntábamos cómo está hoy el negocio. La respuesta de los directivos y analistas es que el sector bancario tiene un grave problema de rentabilidad, estancada en el 5% aunque con la consolidación de las oficinas del exterior lleguemos al 9%. Es prioritario, pues, alcanzar los dos dígitos.

Los bajos tipos de interés, la escasa demanda de crédito solvente, las exigencias regulatorias, el frenazo de las operaciones financieras, una clientela todavía desconfiada, hace que busquemos soluciones en el ahorro de costes, y en una tarea lenta pero constante de persuasión del cliente. Y ambas soluciones las encontramos en los temas que nos ocuparon y que nos ocupan en este número de GREF NOTICIAS, la Digitalización y la Comunicación.

Con la primera simplificamos procesos, agilizamos tareas, reducimos costes, si bien es verdad que nos suscita una gran cuestión: ¿Qué pasará con las oficinas bancarias? Recientemente **Isidro Fainé** respondía a la pregunta en un artículo en Cinco Días diciendo: "Las oficinas son y seguirán siendo pilares fundamentales en la relación y trato personal con nuestros clientes". Y añadía: "La novedad es que la tecnología rompe los límites que hasta ahora conocíamos en el tratamiento y gestión de la información y multiplica la capacidad de las personas para ofrecer más y mejores servicios".

Y en cuanto a la Comunicación, es la herramienta más adecuada para recuperar la confianza de los clientes, empezando por recuperar la nuestra, mediante la toma de consciencia de nuestra situación personal actual, de nuestra propia evolución profesional, de nuestro pensar y de nuestro sentir (Mindfulness), y siguiendo por conseguir contactar con los demás, especialmente con los clientes así como con nuestros colegas, lo que implica escuchar con empatía, influir, motivar y sobre todo servir. Y algo muy importante, todo ello hecho con COHERENCIA entre lo que se piensa y lo que se dice, entre lo que se dice y lo que se hace.

Algo semejante ocurre con el sector seguros. El día 1 de enero, entró en vigor **Solvencia II**, la nueva exigencia de capital que deben afrontar las compañías de seguros, en función de su nivel de riesgo y del control que ejercen sobre ellos. Su adaptación - según **UNESPA** - tendrá un coste de 250 millones en medios materiales y humanos. Las entidades españolas, con carácter general, no van a tener problema a la hora de cumplir con los nuevos requerimientos, ya que el excedente que tienen con Solvencia I es suficiente para cumplir con Solvencia II.

Y no quiero terminar sin agradecer la presencia de quienes pudisteis estar presentes, pues la presencia en estos actos es lo que da sentido a nuestra Asociación. Pero también quiero agradecer la ausencia de quienes deseando poder acompañarnos, no les fue posible por razones justificadas. Gracias también a

Afi Escuela de Finanzas

PROGRAMA - CURSOS

Enero - Julio 2016

		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2017
BANCA														
Modelización y Gestión de Riesgos Estructurales de Balance	36 h													
Apetito por el riesgo en entidades de crédito	8 h													
Contabilidad Bancaria	16 h													
REGULACIÓN FINANCIERA														
Adaptación a Basilea III	24 h													
Online Cumplimiento Normativo	50 h													
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES														
CFA- Chartered Financial Analyst (Nivel I)	90 h													
CFA- Chartered Financial Analyst (Nivel II)	90 h													
CFA- Chartered Financial Analyst (Nivel III)	42 h													
Online Certificación DAF- Agente Financiero	135 h													
Online y Blended Certificación EFA- Asesore Financiero	263 h													
Online y Blended Certificación EFP-Planificación Financiera	262 h													
FRM- Financial Risk Manager	198 h													
CAIA- Chartered Alternative Investement Analyst	192 h													FEB

Afi Escuela de Finanzas

C/ Marqués de Villamejor, 5
28006 Madrid
Telf. 915 200 150 / 180
efa@afi.es
www.afiescueladefinanzas.es

AFI por su acogida y patrocinio de las Jornadas, en las personas de su Presidente **Emilio Ontiveros**, de su Directora General **Mónica Guardado** y de su colaborador **Borja Foncillas**; nuestra presencia aquí no es más que un eslabón de una relación estrecha del GREF con AFI. Gracias a quienes participaron en las Mesas Redondas, a **Enrique Sueiro** por su conferencia de clausura, y a quienes por primera vez nos acompañaron estrenando entre nosotros la responsabilidad del Departamento de Formación: **Javier Tomé** del BBVA; **Mª Jesús Melero** de Ibercaja y **Carmen Alonso** de Liberty, así como la presencia de **José Mª Chiarri**, Director de RR.HH de REALE, y de **Alfonso de San Cristobal**, Director de RR.HH de AEGON.

Paco Segrelles. Presidente.

XXII JORNADAS DE ESTUDIO

Conferencia de apertura

Digitalización y deconstrucción de los servicios financieros

Por Emilio Ontiveros
Presidente de Afi

De la significación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en la actividad económica quedan pocas dudas. Llevamos más de treinta años verificando la Ley de Moore y la asociada de Metcalfe que anticipaban respectivamente el crecimiento de la capacidad de conmutación a costes constantes y el del valor de las redes. En estos años sus efectos se han apreciado en las formas de organización, en el conocimiento de las preferencias de los consumidores, en la transmisión de información y en la difusión de las ideas, entre otros. La extensión de la movilidad ha completado su contribución a la generación de cambios estructurales de alcance. La conectividad es permanente, con efectos claros en la difusión de ideas y conocimiento, pero también en el aumento de las transacciones, en los flujos globales de mercancías y servicios, los financieros incluidos.

La inversión en I+D del conjunto de las industrias vinculadas a esas tecnologías no ha dejado de crecer hasta suponer en 2014 una tercera parte de la totalidad de las aplicaciones en las oficinas de patentes. La ubicuidad de las TIC, su facilidad de difusión, hace que un número creciente de innovaciones fundamente las existentes en otros ámbitos, facilitando la correspondiente convergencia entre tecnologías.

Las TIC no han dejado de exhibir el carácter de tecnologías multipropósito, afianzando su personalidad en la conectividad, hasta justificar la existencia de un campo específico de conocimiento y experiencias, la Economía de Internet, en los términos que la OCDE lo definió.

Impacto en servicios financieros

La industria de servicios financieros fue pionera en la utilización de bienes y servicios asociados a las TIC. En realidad ha sido tradicionalmente el sector con mayores inversiones en esas tecnologías. Ahora se enfrenta a cambios que van más allá de los estrictamente instrumentales que condicionarán los propios modelos de negocio. La disposición de sus profesionales, en particular en la formas de adaptación, en las técnicas de gestión de las propias personas o en las posibilidades de formación son importantes.

Quizás el reto más importante para el sector bancario es la erosión de las barreras de entrada en la industria: la presencia de nuevos operadores no bancarios en las áreas de negocio más vulnerables. Se trata de la extensión a los servicios financieros de las posibilidades asociadas a la denominada "economía colaborativa", que es quizás la forma más directa de desintermediación financiera, hasta el punto de ser caracterizada como la "democratización de los servicios financieros". Son nuevas formas de competencia que además de desafiar a los bancos y otros operadores financieros tradicionales harán lo propio con los reguladores.

Los servicios de asesoramiento y gestión de inversiones ya están revelando la presencia de operadores nuevos, amparados en una elevada sofisticación tecnológica, capaces de atender las exigencias de clientes diversos, fáciles de segmentar, acercándose a la personalización ideal a la que cualquier

estrategia de comercialización puede aspirar. Potencia tecnológica capaz de trasladar técnicas avanzadas de gestión de cartera al público en general, de enriquecerse con algoritmos cada día más sofisticados, pero ya no al servicio de inversores minoritarios, de fondos más o menos selectivos, sino con la mirada comercial puesta en amplias capas de inversores en todo el mundo, no solo los nativos en la era de Internet. Se trata, en definitiva, de acercarse a aquella "democratización de las finanzas", de sus técnicas y método de gestión de riesgos mas avanzados, que defendía el premio nobel R. J. Shiller. De prosperar, es posible que la industria tradicional de servicios financieros asista a una cierta deconstrucción gradual, de fragmentación en nuevos oferentes de ámbitos que tradicionalmente eran inconcebibles pudieran llegar a disponer de autonomía, incluida la de sus gestores y propietarios.

Lo relevante es que esas iniciativas empresariales encuentran financiadores, más amplios en algunos casos que los tradicionales fondos de capital riesgo.

No hace falta insistir en que tendencias como tales se acentuarán a medida que la movilidad siga avanzando, mejorando servicios y posibilidades derivadas de la conectividad permanente. También acentuará la paradoja de la industria de servicios financieros: la primera y la más intensiva en la utilización de las TIC, la que ha aprovechado las oportunidades de esas tecnologías para generar ganancias de eficiencia, puede ser la que en mayor medida esté amenazada en esa suerte de deconstrucción por la emergencia de nuevos entrantes al amparo de las mismas facilidades de digitalización y conectividad creciente. Nunca antes los retos en este sector habían afectado más directamente a su propia identidad.

Emilio Ontiveros es Presidente de Afi. Los trabajos en los que ha abordado el impacto de las TIC son: "La economía en la red. Nueva economía, nuevas finanzas" Taurus. 2001, "Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), crecimiento económico y actividad empresarial", junto con Daniel Manzano Romero e Ignacio Rodríguez Teubal. Galardonado con IX Premio Círculo de Empresarios, julio 2004, "Global Turning Points. Understanding the challenges for business in the 21st. Century" Cambridge University Press. Emilio Ontiveros y Mauro Guillén. Septiembre 2012, "Innovación, TIC y flexibilidad organizativa". Revista Telos. Fundación Telefónica. Junio 2008, y "Treinta años después. Evidencias e interrogantes". Revista Telos. Fundación Telefónica nº 100: La era digital: Balance y tendencias. Abril 2015, de donde proceden algunas de las ideas de este artículo.

Mesa Redonda
DIGITALIZACIÓN

PRESENTACIÓN DE LA MESA

Por Ramón García Espeleta
Responsable de la Plataforma Virtaula.

Cuando hablamos de **Digitalización** le damos, normalmente, un cariz mas basado en lo tecnológico que en aspectos sociales o culturales. Nuevos dispositivos, aplicaciones que se convierten en acompañantes cotidianos, tratamiento de datos…. vivimos encima de una ola cada vez más grande llamada **tecnología y aceleración.**

No es este el motivo del presente artículo sino el diferente público objetivo que utiliza estas nuevas herramientas. Algo a considerar y que, en un principio, generó una idea que se resumía en la denominada **"brecha digital"** y que viene a decir que hay generaciones que no se adaptan tan rápidamente a estos cambios como aquellas a las que también le hemos puesto un nombre: **"nativos digitales".** ¿Y a cual pertenecemos?, pues **no hay una fecha exacta.** Entre otras cosas porque hay personas que son mayores pero están perfectamente integradas en este nuevo entorno digital. Sí que parece haber consenso en que aquellos que nacieron en los años 50 y hasta mediados de los 60 serían **Baby Boomers,** término que refleja la cantidad de nacimientos que hubo en aquellos años. Por ejemplo; solo en España y en 1964 hubo 700.000 alumbramientos.

Para este colectivo el status, el trabajo, conseguir bienes o el crecimiento dentro de una misma compañía parece ser comunes a todos ellos. Además, en esa época se inicia el cambio de modelo de familia, incorporándose la mujer al mercado laboral.

Esto último se acentúa en aquellos que nacieron entre mediados de los 60 y finales de los 70. Esta generación, a la que estamos llamando X, vivió la entrada de internet en los hogares y vidas profesionales. Se han adaptado muy rápida y fácilmente al cambio. Socialmente son estables y saben trabajar en equipo.

Los 80 y finales de los 90 dan paso a los **Millenials**, una generación que ya no concibe la vida sin tecnología. No tienen miedo a cambiar de trabajo y toleran bastante bien el fracaso. Socialmente ven con normalidad las diferentes tipologías familiares y sociales.

La generación que está ahora en colegios e institutos, nacida en los albores del siglo XXI, y que **denominamos Z** vive dentro de la tecnología, constantemente conectados. Son creativos y valoran aquellos trabajos que sean flexibles y les permita hacer más cosas aparte de trabajar.

¿Esto nos afecta? ¿Afecta o afectará a nuestras compañías? Por supuesto. En ambos casos.

En el caso de **las generaciones pre-digitales deben adaptarse a los cambios**. Recordando a Darwin; "No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni tampoco las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio". Y en esto les va bien; los baby boomers nunca quisieron imponer nada y a nivel social han conseguido avances notables.

Aun mejor lo tienen los que componen la generación X, toda su vida ha sido una adaptación y han transitado de lo analógico a lo digital con bastante naturalidad. Ahora están sustituyendo a los baby boomers en las empresas y tienen en sus equipos a los millenials, con lo que, habitualmente, conviven tres generaciones diferentes en una misma empresa.

Aunque actualmente el escenario es de frecuentes prejubilaciones no hay que descartar, más bien al contrario, un tiempo en que diferentes generaciones convivirán y trabajarán juntas.
Los millienials -o generación Y - son auténticos ciudadanos del mundo; bien formados -54% con título universitario- sin más frontera que internet y permanentemente conectados (el 83% duerme con el móvil al lado).

Son también la generación que será la fuerza laboral y ocupará los puestos directivos en los próximos años. En 2025 serán el 75% de las plantillas y les gusta que se les escuche, sentirse importantes y participar en proyectos que les apasionen.

Estos cambios provocan que la gestión de departamentos como Recursos Humanos cambie, entre otras cosas porque el mundo ha avanzado en una dirección en la que no hay retorno. Atraer el talento de personas inquietas, impacientes y formadas, con una visión del mundo diferente de la estructura actual debe provocar un cambio en la forma de reclutar, de trabajar y de retener. Porque para estos nuevos trabajadores el proyecto, sentirse importantes, se valora más que un trabajo fijo.

El nuevo analfabetismo ya no es no saber leer y escribir; es vivir de espaldas a una realidad en la que gestionar los datos, la información y el conocimiento en un mundo tecnificado son la base de la supervivencia empresarial.

Las direcciones deben predicar con el ejemplo y ser los impulsores de todo el proceso de cambio digital e integración intergeneracional. Dado que, por debajo de la organización, ya van por delante tanto en la adaptación de las herramientas y usos 2.0 como en cuestiones sociales.

MESA REDONDA DIGITALIZACIÓN

La transformación digital en la empresa pasa por el conocimiento del usuario

Por Pilar Trucios
Chief Business Officer en The Valley Digital Business School.

Un alto porcentaje de empresarios y CEOs vislumbra el cambio digital. Quizá alguien les ha hablado o mostrado lo que viene, o en sus frecuentes viajes han detectado que el mundo y la empresa, y especialmente el cliente, ya no se mueven en los mismos parámetros en que lo hacían antes. Pero el reto de estos CEOs pasa por entender qué significa el término digital en clave de negocio para poder abordarlo.

Mientras, muchos directivos y mandos medios viven ajenos al fortísimo impacto que el mundo digital ejercerá sobre la mayoría de sus negocios y específicamente sobre su puesto de trabajo. La mayoría desconocen lo que viene, porque nadie se lo ha explicado, y porque tampoco han puesto mucho interés por ponerse al día pensando que esto no va con ellos. Especialmente esto atañe a los directivos de RRHH, muchos de los cuales se encuentran entre los mandos sin rumbo digital. Algunos quizá se afanan en entender cómo cambiará su función o su departamento, sin atisbar que la clave está en entender qué pasa fuera de la empresa y en el resto de áreas de negocio a las que dan servicio.

Las áreas de marketing y comunicación son las que están encabezando la transformación digital en las compañías, porque están más cerca del cliente, aunque corren el riesgo de reducir el mundo digital a la gestión de las Redes Sociales, lo que sería un error de gran magnitud. Las empresas necesitan una figura que domine el mundo digital y que lidere la transformación apoyada por el primer directivo de la organización y acompañada por todas las áreas: desde Tecnología a Negocio, pasando por Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Legal, Distribución o Atención al Cliente. Es necesaria una estrategia digital coherente sin perder el foco del negocio. De lo contrario, la empresa acabará dando palos de ciego e intentando innovar sin rumbo alguno.

Hay que invertir en tecnología, convertir a los empleados en agentes del cambio digital y asumir que los temas legales traerán de cabeza a la organización. Pero, sobre todo, hay que desterrar la lógica tradicional y atreverse a pensar diferente.

El usuario, clave para entender el mundo digital

Sin entender el cambio experimentado por el usuario o cliente, es decir, tú y yo, es difícil comprender el mundo digital y por qué la empresa ha de transformarse:

1. Somos influyentes, pasamos de insignificantes a protagonistas:
Hace muy poco, los periódicos, radios y televisiones eran prácticamente los únicos canales disponibles para que cualquiera de nosotros pudiera llegar a comunicarse con un público general o específico. Nuestro radio de acción e influencia se limitaba a la familia y amigos. Hoy, esta influencia se ha multiplicado con la llegada de los canales sociales, poniendo en entredicho productos y servicios y haciendo temblar a algunas empresas y corporaciones, que no tienen más remedio que tomarnos en serio, porque estamos dispuestos a opinar, entre amigos e incluso entre desconocidos, sobre cualquier cosa.

2. Somos participativos y sociales vía otros canales:
Nunca habíamos tenido tan fácil compartir, opinar, buscar, encontrar o resolver problemas como actualmente. La multiplicación de redes sociales, no sólo de entretenimiento, sino profesionales y útiles para las empresas (Kaggle.com, patientslikeme.com, Guudjob.com…) ha hecho que cambiemos la forma en la que consumimos, compramos, vendemos o decidimos.

3. Somos tecnológicos:
Hoy, quizá no volveríamos a casa si al salir nos hemos olvidado las llaves, pero sí lo haríamos si lo que hemos dejado atrás es el móvil. Somos tecnológicos, utilizamos el móvil para casi todo y adoptamos la tecnología que nos facilita la vida. Esto significa que las empresas que no sepan adaptarse a la forma de actuar del cliente, fundamentalmente en movilidad, verán amenazada su cadena de valor con nuevas startups que resolverán lo que ellos no han sabido hacer.

4. Estamos conectados 24-7-365:
Aún hay empresas que funcionan o atienden al cliente de 8 a 15 horas, de 9 a 17 horas o de 10 a 10 horas excepto fines de semana. Tú y yo hoy no entendemos de horarios de atención al cliente. Nos gusta que nos atiendan cuando lo necesitamos o nos conviene, estemos donde estemos. Las empresas que sigan pensando que ellas marcarán los ritmos del cliente, acabarán por perderlos.

5. Somos generadores de un número ingente de datos:
¿Qué dónde está el modelo de negocio de muchas empresas digitales que hoy no son rentables? En los datos. Si no, que se lo pregunten a Whats App, que de momento sólo vive del pequeño canon de descarga de la app. Tú y yo somos generadores de datos cuando utilizamos una cuenta de gmail.com, conducimos con Google Maps, utilizamos nuestra tarjeta de crédito, leemos un periódico digital o compramos en Internet. Y el reto de las empresas estará en hacer negocio con muchos de los datos que tú y yo generamos.

6. Tenemos otra manera de aprender:
Coursera.org, Edx.org, Lynda.com, Udacity.com son sólo algunas de las plataformas de cursos más prestigiosas en la Red. Gratuitas o no, éstas y otras muchas páginas están consiguiendo que usuarios como tú y yo cojamos las riendas de nuestra formación y accedamos a un montón de contenido al que antes no teníamos acceso. El contenido se multiplica y también la forma en que lo consumimos o compartimos. Pacientes saben hoy más que los médicos, alumnos más que sus profesores, clientes más que los vendedores. La información que las empresas consideraban un activo, deja de serlo.

7. No necesitamos poseer sino usar lo más conveniente:
Quizá los que tenemos cierta edad no estamos convencidos de un hecho aplastante entre las generaciones más jóvenes: no es imprescindible poseer sino que basta con tener acceso cómo, dónde y cuándo sea necesario. Como ejemplo, lo importante no es poseer un coche, sino tener la posibilidad de moverme de un lugar a otro en Bla Bla Car, Car2go, MyTaxi o una bicicleta eléctrica.

8. Somos digitales y sociales dentro de la empresa:
Si las empresas aún no se han enterado, se enterarán muy pronto. A todos nos gusta que las cosas sean tan fáciles en la organización como lo empiezan a ser fuera de ella. Tecnología en movilidad, acceso remoto a la información, colaboración social entre colegas, horarios flexibles o retribución verdaderamente a la carta son sólo algunas de las demandas que no tardarán en llegar. Sabemos que cambiar sistemas y organizaciones es complejo pero en el futuro los mejores talentos querrán estar en organizaciones adaptadas al mundo digital.

9. Somos ajeno a la legalidad:
Que muchos negocios digitales han surgido al arbor de la alegalidad es una realidad. Que muchos de estos negocios han venido para quedarse porque son los usuarios, es decir, tú y yo, los que estamos empujando para que se queden, es otra. Airbnb, Uber, Lending Club, Kickstarter, Kiva, Eathwith y otros muchos negocios, amparados bajo el epígrafe de la Economía Colaborativa, están minando parte no despreciable de negocios tradicionales como la banca, la hostelería o el transporte urbano. Decir que son ilegales ya no es una opción. Habrá que regularlos, pero han venido para quedarse.

Pensar cómo hemos cambiado los que ya estamos en la madurez y comprender al nuevo usuario digital, que llega con la tecnología incorporada y con una lógica muy diferente a la nuestra, hará que salgamos de la zona de confort, actuemos diferente y ayudemos a nuestra empresa a transformarse digitalmente.

MESA REDONDA DIGITALIZACIÓN

Transformación digital y gestión del cambio

Por Florentino Moraleda
Socio Director de la Oficina de Barcelona de DOSC

A lo largo de los últimos años hemos vivido y tenido oportunidad de participar en tres grandes transformaciones tecnológicas en la empresa:

- La entrada de los ordenadores personales como herramienta de trabajo individual que distribuyó la informática más allá de los departamentos de Proceso de Datos.
- La llegada del teléfono móvil que permitió la conexión permanente entre personas.
- La explosión de internet que revolucionó las comunicaciones y el acceso a la información.

Las lecciones aprendidas que nos debe servir de referencia para afrontar el cambio que nos plantea la transformación digital se puede resumir en:

1. Todas encontraron una gran resistencia inicial, la utilidad de su aplicación en la empresa era muy difícil de ver.
2. Todas tuvieron un crecimiento exponencial, con una primera fase de expansión muy lenta en la que pocos querían participar y un crecimiento exponencial cuando se superó la barrera crítica de usuarios y de confianza.
3. Todos aquellos que decidieron ser más que usuarios, es decir todos los que buscaron una transformación de los negocios mediante las nuevas tecnologías (y lo supieron hacer), tuvieron un gran éxito.

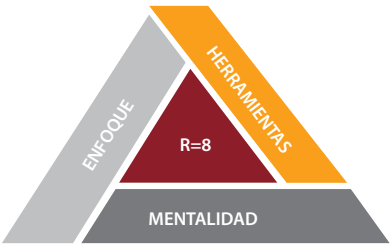
Hoy afrontamos las primeras etapas de la transformación digital y, aunque la sociedad ha cambiado, los indicios nos recuerdan bastante a los primeros momentos de los cambios tecnológicos antes referidos. La gran ventaja es que hoy disponemos de más conocimiento y de mejores herramientas para gestionar eficazmente este cambio.

En primer lugar, a diferencia de las primeras transformaciones, conocemos mejor la naturaleza del cambio y disponemos de metodologías para gestionar este tipo de procesos.

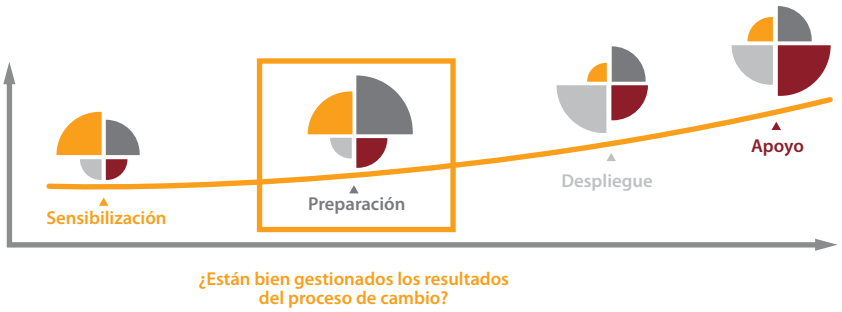
Los principios y los conceptos de gestión del cambio van a cambiar poco: seguiremos enfrentándonos a resistencias (cubiertas y encubiertas, derivadas de la razón o derivadas de la percepción), continuaremos reforzando la resiliencia de las personas afectadas por el cambio para garantizar la asimilación, mantendremos las estructuras de agentes de cambio, de líderes y de referentes y hasta tendremos que usar, cuando las circunstancias lo requieran, de la energía para impulsar el cambio entre los más reticentes.

Sin embargo donde aparecerán las grandes novedades, donde los procesos de gestión del cambio deberán ser drásticamente modificados será en los enfoques, en las herramientas a utilizar y, especialmente, en la mentalidad con que sean aplicados.

La forma de pensar de las personas que van a ser el objetivo principal de esta transformación ha cambiado. Los jóvenes que se han formado en la digitalización tienen una cultura diferente que nos obligará a adaptar los procesos de gestión del cambio. Los líderes (considerados como agentes principales en los procesos de cambio) serán más difusos y verán reforzado su papel no por la jerarquía o el conocimiento sino por su capacidad de influir.



El proceso de Gestión del Cambio



Los procesos deberán ser más transparentes, porque los destinatarios nos lo van a exigir. Se deberán forzar las métricas porque los nuevos actores dan mayor credibilidad a los hechos demostrables y medibles que a los discursos motivacionales. Algo similar pasará con las recompensas que deberán ser ajustadas incluyendo el prestigio, la realización personal, el compañerismo, para que tengan un efecto positivo.

Los enfoques deberán ser adaptados a las nuevas realidades incluyendo procesos participativos, donde todos se sientan involucrados y algo más: protagonistas.
La personalización de las actuaciones será clave para atender las necesidades de refuerzo de cada persona en el momento justo que lo necesite. ¡Se acabaron las acciones masivas de comunicación, formación, motivación, …!

Igualmente, la velocidad será otro factor de éxito en los nuevos enfoques. No se puede esperar meses para asimilar procesos de cambio que se desarrollan y se implantan en días. Las metodologías ágiles nos ayudará a acelerar los procesos de cambio.

Finalmente el gran reto aparecerá en el uso de nuevas herramientas. Con la transformación digital podemos acceder a las herramientas que deseemos. El coste dejará de ser una barrera y la necesidad de contar con especialistas para su diseño y desarrollo dejará de ser un problema. El único límite lo marcará nuestra imaginación y nuestra capacidad para anticipar las necesidades.

La comunicación mediante app´s, la resolución de dudas y la generación de conocimiento mediante foros virtuales, el aprendizaje personalizado y multicanal, la identificación de perfiles motivacionales a través de big data, los modelos de colaboración y participación a través de redes sociales, el client journey que podremos adaptar a estos procesos mediante el user journey, … todo nos abre un mundo de oportunidades que no podemos desperdiciar.

Como gestores de procesos de cambio debemos ver la era digital como una gran oportunidad si, como aprendimos en las primeras evoluciones tecnológicas, somos capaces de ver transformación donde otros ven solamente uso.

MESA REDONDA DIGITALIZACIÓN

Tecnología y Finanzas ¿Quién es quién?

Por Borja Foncillas
Socio de Afi.

Si nos preguntásemos cuál es, en este momento, la cadena televisiva con mayor número de espectadores del planeta, la respuesta sería **Youtube**, de **Google Inc**. La compañía de venta de música más rentable del planeta es **Apple Inc**. El mayor proveedor global de servicios de alojamiento de hardware es **Amazon Inc.**

Todas estas compañías se caracterizan por varios rasgos característicos: **a)** su juventud con respecto al resto de sus competidores (compañías de broadcasting, telefónicas, discográficas o gigantes de la fabricación de hardware); **b)** una aproximación realmente novedosa al sector en el que ahora son líderes; **c)** la valentía de aplicar una filosofía diferente para competir en sectores que no les eran naturales (¿no es Google un buscador? ¿no se dedica Apple a fabricar ordenadores? ¿no es Amazon una tienda de libros?).

Si nos fijamos en sus productos, todos ellos tienen como denominador común una **obsesión por entender al cliente** y ofrecerle lo que necesita en una forma sencilla e inmediata, ocultándole la enorme complejidad técnica, operativa o legal subyacente. Todos ellos son, además, gigantescos **procesadores de información**.

En los últimos años, dos innovaciones muy relevantes se han sumado al ámbito de las Tecnologías de la Información: los servicios en **la nube**, que permiten acceso a capacidad de proceso escalable y prácticamente ilimitada; y la **estandarización de arquitecturas** y sistemas de procesamiento de grandes volúmenes de datos, principalmente de la mano de los ecosistemas **Hadoop y Spark**.

Estas innovaciones son potentísimos **catalizadores** de una enorme cantidad de **start-ups** que sueñan con convertirse en el próximo unicornio: la empresa que revolucionará su sector, marcando un antes y un después.

El sector financiero no es ajeno a esta fiebre por la disrupción. Estos últimos años estamos viviendo una vorágine de ideas, competencia e innovación inédita en la historia financiera. Las empresas fintech, los gigantes de Internet y los principales actores en el mundo de la movilidad ya forman parte del ecosistema de los servicios financieros, en un contexto en el que la regulación, cada vez más, trata de favorecer esta competencia, en beneficio del consumidor final.

La industria financiera ya conoce la experiencia de otras industrias en las que la tecnología, y una forma diferente de entender al cliente, cambió todo para siempre. Por ello, no hay excusa en esta ocasión para que los competidores tradicionales no tengan algo que decir en el "quién será quién" en el sector de los servicios financieros del futuro.

Mesa Redonda
COMUNICACIÓN

PRESENTACIÓN DE LA MESA

Por Itziar Caballero
Responsable de Formación y Salud Laboral en BNP Paribas.

El pasado 27 de noviembre en nuestras Jornadas de Estudio la 2º mesa de trabajo estuvo dirigida a las diferentes formas y estrategias de comunicación.

La Mesa comenzó con la participación de **Javier Ibáñez**, socio de Capacitación y Crecimiento, quien nos ofreció una completa visión con ejercicios prácticos sobre el mindfulness y su aplicación en las empresas.

Después **Aurora Barbero**, Directora de Grandes Cuentas de ASISA, nos "revolucionó" con sus programas de meditación aplicados en su departamento, las salidas a monasterios y la mejora en las relaciones entre el equipo generadas por estas prácticas.

Silvia Merino, Directora del Departamento de Formación de Plus Ultra Seguros, nos aportó una experiencia formativa muy positiva en el departamento de Contact Center, y el desarrollo del programa dentro de otras experiencias.

Carmen Gómez, responsable de RRHH de Caixa Bank, nos enseñó el Programa de Rendimiento Sostenible, en que Caixa Bank apuesta por una entidad más sana para sus colaboradores y por la sostenibilidad en el medio ambiente.

Por último **Carmen Mancheño**,

HR Business Partner y **Alfonso San Cristóbal** Director de RRHH de AEGON, nos mostraron el Plan Alcanza de Capacitación Interna, donde los colaboradores se responsabilizan y establecen las áreas donde necesitan desarrollarse vinculadas totalmente al concepto de negocio, desarrollándose en cuatro fases:

- Meta. Se llevan a cabo talleres participativos con miembros de cada departamento para establecer las necesidades de cada área.
- Challenge. Es la instancia en la que se justifican las necesidades frente a un miembro del Comité de Dirección y representantes del cliente externo e interno, quienes aprueban o rechazan las demandas.
- Subasta. Aquí, el departamento de Recursos Humanos da a conocer las opciones de formación y lo equipos votan en tiempo real las que más se acomodan a su método de aprendizaje.
- Dar a conocer los itinerarios formativos. Gracias a la aplicación 'Tu Ruta', a la que se ingresa a través del portal del empleado, los trabajadores pueden navegar con su avatar y conocer las acciones que se han planificado para cada uno. Es una herramienta interactiva y participativa.

Desarrollar la atención en la hora de las distracciones – Mindfulness.

"La vida es eso que ocurre, mientras tú estás ocupado haciendo otros planes". **John Lennon.**

En este tiempo en el que recibimos una media de 150 correos y WhatsApp, que estamos conectados todo el día y somos bombardeados por la sobre-información…tenemos que desarrollar una importante capacidad que hemos perdido y que teníamos de niños, La Atención Plena. **Huyamos del mito de la multitarea** (incluso nosotras, las mujeres), sí, podemos hacer diferentes cosas a la vez, pero la calidad de las mismas se verá menguada.

Atención plena es estar aquí y ahora y no estar escribiendo WhatsApp mientras nuestros hijos nos cuentan su día de colegio. Con esto no queremos decir que la tecnología es "malvada", queremos decir que tenemos que aprender a regular el uso que estamos haciendo de esa tecnología y de la sobreinformación que nos empeñamos en recibir. Nuestros jóvenes están acostumbrados a saltar de una tarea a otra, de cambiar el foco rápidamente, pero esto les impide profundizar en cada conversación en cada contenido y eso…también nos pasa a nosotros.

La Atención plena nos beneficia aportándonos **Concentración y claridad**, reduce la impulsividad, nos hace gestionar mejor el estrés y aumenta nuestra empatía y creatividad.

Hay tres tipos de atención que utilizamos:

- **Atención Abierta**, la experiencia de estar abiertos a lo que se presenta, la atención imparcial de sonidos es una forma de entrenarla. Es la atención que utilizamos cuando buscamos a alguien entre una multitud…
- **Atención focalizada**, enfocamos nuestros sentidos en una misma dirección, excluyendo el resto. Ya hemos encontrado a nuestro amigo, vamos hacia él.
- **Atención Ejecutiva**, cada vez que la mente se va la llevamos al objeto de atención. Por ejemplo, alguien entre la multitud nos pregunta la hora, estamos pendientes de esta persona y de nuestro amigo para no perderlo.

PRÁCTICAS

Para desarrollar la atención podemos proponernos unas "fáciles" prácticas

> Estar en el momento presente, estar en lo que estamos haciendo, desconectando del pensamiento obsesivo del pasado y de las preocupaciones del futuro. Ocúpate, no te Pre-ocupes.
> Vivir las cosas con más intensidad y más conscientemente. Céntrate cuando comas en los sabores de los que tienes delante, la textura, la temperatura (un agradable ejercicio de atención plena).
> Ver las cosas como realmente son, no como imaginamos, sin prejuicios, con aceptación, sin "montarnos historias".
> Centrar la atención hacia nosotros mismos nos ayudará a regular nuestras palabras y actos.
¿Cuantas veces nos hemos arrepentido de decir algo que no debíamos…ni siquiera lo pensábamos plenamente?
> Nos ayuda a conocernos y desarrollarnos. Para cambiar algo es necesario poder conocerlo y observarlo.
> Con mayor atención, mayor capacidad de aprender, crear, entender y comprender.

Por último no podemos detener nuestra mente pero podemos aprender a utilizarla más eficientemente y con menos estrés.

"No puedes detener las olas, pero puedes aprender a surfear." **Joseph Goldstein**

"Aparezca lo que aparezca en tu mente, simplemente obsérvalo".

"La facultad de traer de vuelta a la atención dispersa, una y otra vez, es el origen del juicio, el carácter y la voluntad. Nadie es dueño de sí mismo si no posee esta facultad. Una educación que desarrolle esta facultad sería la educación por excelencia." **Williams James.**

MESA REDONDA COMUNICACIÓN

Mindfulness

La Práctica de la Atención Plena que mejora los resultados de la empresa

Por Javier Ibáñez
Director de Capacitación y Crecimiento.

Son muchas las empresas que han introducido la práctica del Mindfulness como generador de **mejores resultados en la empresa:** General Mills, Deutsche Bank, Unilever, Ford, Bimbo, Google, Asisa, Heineken, Procter&Gamble, Toyota, Bank of America, Starbucks, Goldman Sachs, Microsoft, Plus Ultra, EMC2, Iberdrola, Caser, Repsol, Cisco… entre las más conocidas.

Si bien el Mindfulness es muy popular en Estados Unidos, desde Silicon Valley hasta Wall Street, está empezando a llegar a España y ya se estudia en Universidades como la Complutense de Madrid, la Universidad de Zaragoza, la Universidad de Barcelona, la Universidad Europea… y en la Universidad Pontificia de Comillas, donde se facilita también a los alumnos de Ingeniería.

Los resultados están ya **avalados científicamente**, y prueban cómo la práctica del Mindfulness favorece, entre otras cosas:

- Focalizar y mantener nuestra **atención** en aquello que decidamos.
- Minimizar el efecto de las **distracciones**, sin descentrarnos.
- Afrontar el exceso de **estrés**, manteniéndonos centrados.
- Disponer de mayor capacidad de discernimiento, mejorando nuestra toma de decisiones.

Diseño y desarrollo del Mindfulness en la empresa

Los Programas de Mindfulness para empresa (Mindfulness In-Company) han de ser diseñados y desarrollados bajo los parámetros que nos garanticen una **máxima eficiencia:**

- Diseñados **a medida** para cada organización.
- Desarrollados grupalmente **In-Company.**
- Llevados a cabo de forma dinámica y **vivencial.**
- Facilitados de forma **secuencial**, semana a semana.

Lo esencial en el desarrollo del "Mindfulness in Company"

- Los beneficios de la práctica del Mindfulness son notables y están científicamente demostrados. Pero su introducción en la empresa requiere un esmerado **diseño del Programa.**

- Es fundamental mantener los principios éticos del Mindfulness, no cediendo al alto atractivo de los resultados, que llegarán únicamente como consecuencia de una **correcta práctica e interiorización**, sin atajos ni simplificaciones.

- En 8 semanas bien desarrolladas, ya se observan cambios en la estructura neuronal de los participantes. Facilitar un **seguimiento posterior** para su total implementación es imprescindible.

- El desarrollo de la Atención Plena, desde la intencionalidad y la libertad, nos permite desempeñar mejor cualquier cargo, función o cometido. Esto redunda, no solamente en un trabajo más eficiente y unos mejores resultados, sino también en **una mejor salud y un mayor grado de felicidad.**

No hay mejor momento que el momento presente

En muchas empresas se han dado ya los primeros pasos, aunque no siempre han sido plenamente satisfactorios. Es fundamental que la primera experiencia con la práctica del Mindfulness sea auténtica.

En cualquier caso, ¡no es momento de quedarse atrás! Es momento de abrirse a la experiencia del Mindfulness In-Company.

MESA REDONDA COMUNICACIÓN

Mindfulness

Enfoca la atención en la era de las distracciones

Por Silvia Merino
Selección, Formación y Desarrollo en PlusUltra.

Mindfulness en el Contact Center

Tomamos contacto con Mindfulness a nivel individual en el Departamento de Formación, descubriendo todo su potencial y el gran abanico de oportunidades que se abría para su aplicación dentro de las diferentes áreas de la Compañía.

Dentro de las necesidades formativas se solicitó por parte de los responsables del Contact Center, formación específica en Gestión del Conflicto, Gestión del Tiempo y Gestión de Equipos para el nivel de estructura que engloba a Directores, Responsables y Jefes de Equipo, y fue entonces cuando se propuso esta formación que tuvo una muy buena acogida.

Se llevó a cabo el Taller "Mindfulness, enfoca la atención en la era de las distracciones" cuyo principal objetivo era que los participantes pudiesen desarrollar las habilidades de **atención plena**, es decir, enfocar y mantener la atención en el momento presente con una actitud abierta y no enjuiciadora.

La importancia de la atención plena estriba en que es la llave que permite abrir la puerta de la productividad y el bienestar personal, con todos los beneficios que esta habilidad reporta para el individuo y para la Empresa. Al producirse una mejora de la productividad (eficiencia y eficacia) y un desarrollo de la inteligencia emocional de los participantes, provoca una mejor relación de estos con los clientes internos y externos de la Compañía.

Para un mayor aprovechamiento del taller y facilitar el aprendizaje, este se desarrolló durante cuatro semanas en sesiones de tres horas, lo que permitió el ir haciendo prácticas y conocer de forma experiencial los contenidos de la formación entre sesiones.

Una vez finalizado el taller, se solicitó feedback acerca de la formación recibida haciendo especial hincapié en todo lo relativo a la aplicación práctica en sus labores diarias. A las preguntas clave como eran si habían puesto en práctica lo aprendido, si había mejorado la calidad en su trabajo, si habían implantado algún tipo de innovación y lo más importante, si el taller les había sido útil a la hora de mejorar la calidad del trabajo que desempeñaban habitualmente, obtuvimos una valoración general de 4 sobre 5. Pero más destacable que está valoración objetiva, fueron los comentarios que nos trasladaron acerca de los aspectos en los que habían mejorado a raíz de la acción formativa. Estos coincidieron principalmente, en que habían experimentado un mayor nivel de **concentración**, una mejor **priorización de tareas**, el saber decir **NO**, una mayor capacidad de **perspectiva** y una mejor **tolerancia al estrés.** Para reforzar la acción, realizamos un seguimiento pasados unos meses, preguntando a los participantes qué había sido lo más relevante del curso, si lo seguían aplicando y en caso de no hacerlo, qué tendría que haberse producido para que lo hubieran hecho. La mayoría de las respuestas coincidieron en que había sido uno de los mejores cursos que habían recibido, pues habían percibido mejoras no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal.

Como punto final, consideramos que la apertura de este camino se trata de una línea a seguir, el ser capaces de entender la formación del personal como un todo, al ofrecer además de la formación técnica que un puesto requiere, la formación que permita mejorar la calidad de vida y por lo tanto el desarrollo de las tareas.

MESA REDONDA COMUNICACIÓN

CaixaBank por el "Rendimiento Sostenible"

Por Carmen Gómez
Responsable de RRHH de CaixaBank.

El ciclo en el que nuestro sector se ha visto inmerso durante los últimos años, entorno tremendamente complejo y cambiante, y concretamente en CaixaBank con la integración de bancos y la incorporación de nuevas personas, nos hizo pensar que era muy importante que nuestra entidad diseñara una formación que tuviera en cuenta una visión más holística de la persona, es decir, un itinerario enfocado al desarrollo integral del empleado y que complementase a la formación financiera y a la formación del puesto.

En CaixaBank nos propusimos diseñar unos contenidos que, englobados bajo el concepto de "Rendimiento Sostenible", facilitaran herramientas que permitieran a los empleados trabajar no sólo la parte de conocimientos, si no desarrollar su equilibrio entre mente, cuerpo y emoción y, además, mantener su rendimiento a largo plazo.

Nuestra formación comenzó con la grabación de una serie de vídeos, protagonizados por los propios empleados, como introducción a la temática y como herramienta de concienciación, y también contamos con expertos que aportaban recursos específicos de aplicación en nuestro día a día.

En los videos trabajamos:

- Concepto de Rendimiento Sostenible
- Respiraciones en el puesto de trabajo
- Nutrición
- Salud Cardiovascular
- Bioenergía

La acogida de esta formación ha sido muy positiva. Todos los empleados han tenido la oportunidad de formarse y de participar en los foros abiertos del espacio formativo en Virtaula para poder compartir sus experiencias e ideas.

Dos años después de su implantación, CaixaBank considera esta iniciativa como línea a seguir y continuar desarrollando durante los próximos años. Próximamente, además de otros contenidos, se iniciará un Programa de Mindfulness. Como dice nuestro Plan Estratégico, queremos tener el equipo más preparado y dinámico.

Uno de los principales focos sobre el que trabajamos actualmente es desarrollar este concepto de rendimiento sostenible en nuestros líderes, reforzando los programas de desarrollo y liderazgo en esta línea.

Si una persona no tiene el liderazgo de sí misma, difícilmente va a poder liderar un equipo. Y este liderazgo comienza por el equilibrio personal a nivel físico, mental y emocional, lo que en CaixaBank llamamos Rendimiento Sostenible.

MESA REDONDA COMUNICACIÓN

El plan Alcanza de Aegon

Por Carmen Mancheño Ortiz
Director de Capacitación y Crecimiento.

El **Plan Alcanza** es el proceso creado en Aegon, para el desarrollo y capacitación de todos los empleados. Es un sistema novedoso, divertido y, sobre todo, eficaz para que los empleados de Aegon estén alineados con la estrategia, hablen desde la perspectiva de los proyectos que tienen para ese año, reflexionen sobre su desarrollo, e identifiquen la ayuda y acompañamiento que van a necesitar para conseguir sus objetivos con éxito. La involucración de todos los empleados y equipos se produce desde la primera fase, dando la responsabilidad a cada uno de los empleados sobre la consecución de los logros del equipo, y sobre su propio desarrollo, contando con el apoyo del Comité de Dirección que participa muy activamente en todas las fases del Plan Alcanza.

En la primera fase **(Meta)**, se realizan unos workshops, en los que todos los equipos se reúnen para poner en común los proyectos en los que están inmersos, analizar su alineamiento con la estrategia y negocio, consensuando cuáles son aquellos apoyos que necesitan para lograr el éxito en los mismos. Estas necesidades se plasman en unas pizarras con forma de nubes, que previamente ha facilitado el departamento de Recursos Humanos. Todos los equipos preparan cuál será su argumentación ante el jurado en la segunda fase **(Challenge)**, en la que tienen que exponer y justificar sus necesidades frente a un miembro del Comité de Dirección, una persona que representa al "cliente interno" y la figura del "embajador del cliente" (externo), quienes valoran la aprobación o no de las mismas, de acuerdo con el criterio de Estrategia, Negocio y Cliente.

Las nubes aprobadas, pasan a la fase de **Subasta**, en la que cada departamento tiene que elegir la mejor opción formativa, que se ajuste al estilo de aprendizaje del equipo. Desde Recursos Humanos, en colaboración con proveedores externos, se trabajan alternativas, que se presentan en esta fase. Así, mediante un sistema de votación confidencial e individual, cada equipo elige la opción en la que darán forma a cada una de las nubes aprobadas en la fase anterior.

Por último, cada empleado tendrá su itinerario formativo en la aplicación **"Tu Ruta"**, donde a través de un" avatar" cada empleado navega y tiene visibles todas las acciones planificadas para él. La aplicación es interactiva y nos devuelve feedback sobre los materiales de cada "parada" de la ruta. Además permite participar en comunidades de conocimiento, revisitar las fases de meta, challenge o subasta y acceder a una biblioteca de recursos, entre otras funcionalidades.

Con nuestro Plan Alcanza, hemos puesto en valor la inversión de Aegon en el desarrollo de cada uno de los empleados, recibiendo por parte de éstos una aceptación muy positiva, en el grado de compromiso y capacitación logrado, dimensiones que medimos cada año en la Encuesta Global de Empleados de Aegon.

ACTO DE CLAUSURA

10 Pautas para comunicar, dirigir y motivar

Por Enrique Sueiro,
Doctor en Comunicación

Dirigir requiere comunicar y, como toda habilidad directiva, necesita formación. Tan elemental observación se olvida más de lo deseable. Salta a la vista y al oído. Algunas consecuencias de no formarse en Comunicación: liderazgo débil, conflictos evitables o rebajables, desmotivación, rumores-tumores en expansión, reputación amenazada, coste económico ahorrable…

La comunicación corporativa, igual que la personal, no es una ciencia exacta. En primer lugar, tiene más de arte que de ciencia. Obviamente, se requieren destrezas técnicas que, por otra parte, se pueden aprender con relativa facilidad. Es más fácil formar a un profesional para que maneje una aplicación informática que para que interiorice la importancia de tratar con amabilidad a los clientes. En segundo lugar, la comunicación no es exacta porque, gracias a Dios, las personas no somos exactas. Formarse en habilidades de Comunicación con enfoques de calado, no meramente

técnico, es una inversión que merece la alegría (no la pena), fortalece el crecimiento personal y aporta eficiencia para dirigir y motivar. Con estas premisas y sin pretender agotar el tema, propongo un posible decálogo identificador de pautas orientadoras.

1. Principio PePa: primero las personas, después lo papeles.
Herramientas, procedimientos, tecnología, planes, tablas, etc. solo son eficaces si les otorgamos el papel que les corresponde y que es secundario. Las cosas importantes de la vida no son cosas. Olvidar esta base tambalea cualquier altura.

2. Comunicar empieza por escuchar para comprender, no por hablar para persuadir.
Lo primero es antes. Sin raíces no hay ramas. Solo aprendemos cuando escuchamos, no cuando hablamos. Para cambiar algo, antes hay que comprenderlo. Comprender no implica necesariamente compartir ni justificar. Más que puertas abiertas, todos necesitamos mentes abiertas.

3. Armonizar datos, contexto y emociones.
Como un trípode, equilibrar los tres apoyos es requisito para captar una realidad poliédrica en la que solo una parte es cuantitativa (datos) y más fácil de identificar. Comunicar solo con datos en entornos de incertidumbre garantiza fracasos directivos antes o más temprano.

4. Efectos de escuchar (PAVA): previene, ahorra, vende y anima.
Estos cuatro efectos incluyen componentes monetarios, comerciales, reputacionales, motivacionales y de clima laboral. Un efecto extra: escuchar fideliza talento, ya que las mentes, como los corazones, van (o se quedan) donde perciben aprecio.

5. Cualidades de los mensajes efectivos: pocos, claros, amables, a tiempo y creíbles.
Como este punto requeriría un artículo monográfico, me centraré en la claridad ejemplificada en aquel que fue al psicólogo y mantuvo el siguiente diálogo: –Doctor, tengo complejo de feo. –De complejo, nada. No es sencillo el equilibrio entre veracidad y benevolencia.

6. Más del 60 % de los problemas en las organizaciones son de comunicación.
Peter Drucker, considerado padre del Management, proclamó esta sentencia en EE.UU. a mediados del siglo XX. Sospecho que este porcentaje es hoy muy superior. Este autor percibía la Comunicación como una habilidad intrínsecamente directiva, no un extra prescindible.

7. SIETE: Sonríe, Informa, Escucha, Tranquiliza y Emociona.
Cada verbo recién citado debe modularse con prudencia. Comunicar en situaciones de conmoción precisa gestionar percepciones y emociones más que datos, muchas veces no disponibles en el comienzo de una crisis. Entonces impacta más el modo (comunicación no verbal) que el contenido.

8. Para comunicar malas noticias, "verdad soportable".
Este concepto de la comunicación médica, que es un criterio humanizante y orientador en Cuidados Paliativos, resulta muy aplicable cuando hay que transmitir información negativa en las organizaciones. Cómo se agradece la capacidad de hacer amable lo bueno y llevadero lo doloroso.

9. Valorar y agradecer lo que tenemos.
Un cuento relata cómo un hombre pobre vivió feliz, paradójicamente, hasta que le regalaron una bolsa con monedas de oro. Las contó y recontó: 99. En vez de agradecerlas, reclamó disgustado la que –según su percepción– le habían robado. Cuántas personas valiosas a nuestro alrededor que no valoramos.

10. No pretender ser mejor profesional que persona.
Fingir lo que no somos agota. Como canta Sabina, "que el maquillaje no apague tu risa, que el equipaje no lastre tus alas". Del Currículum Vitae (CV) lo importante no es la C, sino la V. No discernir esta prioridad llega a convertir el Currículum Vitae en Mortis Causa. Prefiero ser auténtico que ser perfecto.

CIERRE DE LA JORNADA

Fin + Tech
Una gran oportunidad...

Por Mónica Guardado
Directora General, Afi Escuela de Finanzas

¿Qué tienen en común palabras como: big data, machine learning, blockchain, fintech, …? Casi ninguna la habíamos oído hace apenas un par de años y detrás de todas ellas está la tecnología …

Ningún negocio, ningún sector, en mayor o menor medida, se ha librado de la irrupción de la tecnología. Nos hemos visto obligados a repensar la forma de hacer, de comunicarnos, los procedimientos, la relación con nuestros clientes, proveedores, el diseño de los productos, las formas de pago, … Estamos ante lo que algunos denominan la **cuarta revolución industrial.**

Y ante un cambio como el que nos acontece, sólo caben dos actitudes, quedarse impasible y estar condenado a desaparecer, más pronto que tarde, o aceptar el cambio como una gran oportunidad.

El sector de la formación, la transmisión

del conocimiento en su sentido más amplio, no es ajeno a esta transformación, y desde hace años estamos viviendo una auténtica revolución. Hay un apetito voraz por el conocimiento, por estar formado e informado, y la tecnología facilita su transmisión.

En Afi Escuela de Finanzas tenemos un comité de innovación permanente en el que llevamos más de 2 años trabajando en: el diseño de nuevos programas con un contenido 100% digital (programas Master en versión full time y executive en Data Science y Big Data, programas experto y cursos de especialización); y la adaptación del resto de programas a las exigencias del nuevo entorno.

Adicionalmente a los conocimientos, la tecnología también supone una oportunidad en cuanto a la metodología de enseñanza, y por ello hemos incorporado nuevas técnicas basadas en la "gamificación" y en el concepto de "learn by doing", siempre muy presente desde el origen en nuestra metodología educativa.

Seguimos apostando por las tecnologías de la información, para hacer que sea una realidad tener alumnos en cualquier parte del mundo con un dispositivo móvil, y gracias a las mejoras continuas en el campus virtual y a las nuevas instalaciones de la Escuela, hemos conseguido que esto sea una realidad con los mejor estándares de calidad.

Otro cambio importante de la digitalización, son los soft skills necesarios para trabajar en el nuevo entorno. Desde hace ya 3 años, todos nuestros programas de postgrado full time, prestan especial atención a este reto, con talleres específicos que tratan de dotar a nuestros egresados con competencias complementarias a las puramente técnicas.

En definitiva, nuestra Escuela se está transformado en una Escuela que sigue fiel a su especialización en economía y finanzas, pero con la tecnología muy presente en sus programas y en su metodología.

El 2016 se presenta como un gran reto y una gran oportunidad por seguir trabajando y aportando nuestro granito de arena para que el conocimiento siga siendo motor del crecimiento económico y social.

Colaboraciones Especiales

¿Existe un botón on/off en el cliente?

La neurociencia nos da luz: cómo persuadir en la toma de decisiones del cliente

Por Marcos Abollado Rego
Experto en Neurosales Overlap

Recientemente escuché en la radio una noticia: en lo más alto de la Torre Eiffel un chico se arrodilló ante su pareja, le mostró una caja con un anillo y le pidió matrimonio. Ella, con lágrimas en los ojos le respondió: "cariño, estoy demasiado emocionada para darte una respuesta, espera un par de días"…

¿Qué tiene que ver la emoción con una toma de decisiones adecuada? Los neurocientíficos demuestran que el cerebro genera mecanismos que interfieren en la toma de decisiones. Desde Overlap, como expertos en ventas y en el aprendizaje, hemos comprobado que conocer esta realidad es clave a la hora de vender y liderar equipos.

Neuro está de moda: El prefijo "neuro" se aplica a marketing, liderazgo, educación… es la era de la ciencia, a medida que la tecnología permite conocer de forma poco agresiva los mecanismos de funcionamiento de la mente y del cerebro, podemos entender el porqué de ciertos comportamientos y, algo importante en la venta, entender la toma de decisiones.

Todos nosotros vendemos, seamos o no comerciales: vendemos un programa de formación a un Departamento del negocio, vendemos nuestras ideas para lanzar un proyecto, vendemos a nuestro "jefe" un cambio en la forma de trabajar del equipo, ni qué decir de la venta a nuestro cónyuge, hijos…etc, la mirada de la neurociencia hacia la "venta" nos da luz de cómo tomamos decisiones, un proceso menos racional de lo que pensamos.

"El 95% de las decisiones de las personas, no son conscientes" (Harvard; Yale)

"Imagínate un padre de familia leyendo en el sofá del salón de casa. Mientras tanto dos de sus hijos están jugando al balón en la cocina y el padre les avisa que dejen de jugar allí porque van a romper algo. Los hijos siguen jugando y se escucha un ruido estruendoso: una jarra de cristal hecha añicos. El padre se levanta muy furioso y entre gritos les infringe un castigo: tres meses sin jugar a la consola…"

1. En esta situación anterior el padre es víctima de la "ceguera decisional", es decir, debido a la emoción que lleva consigo, su capacidad de razonar e imprimir un castigo "justo" se aminora. Siempre existe un espacio para la libertad en todas las situaciones. Lo cierto es que "sentirse" emocionado resta la capacidad de tomar una decisión "libremente". Esto sucede tanto con emociones negativas como positivas. En los talleres que Overlap impartimos sobre neurosales aplicamos este tipo de conceptos a la venta, no se trata de vendernos como "expertos" ante el cliente, ni siquiera de obsesionarse con "vender". El arte de la venta que trabajamos tiene un enfoque emocional y a la vez a través de una "persuasión lógica" , donde se presentan hechos e información de manera sistemática (ej "Los datos prueban que…") y, aludiendo a Einstein, utilizando los ejemplos continuamente.

Es difícil hablar de Neurosales sin acercarnos, aunque sea superficialmente, a algunos conceptos, aún con el riesgo de ser teórico. Trataré de poner ejemplos clarificadores:

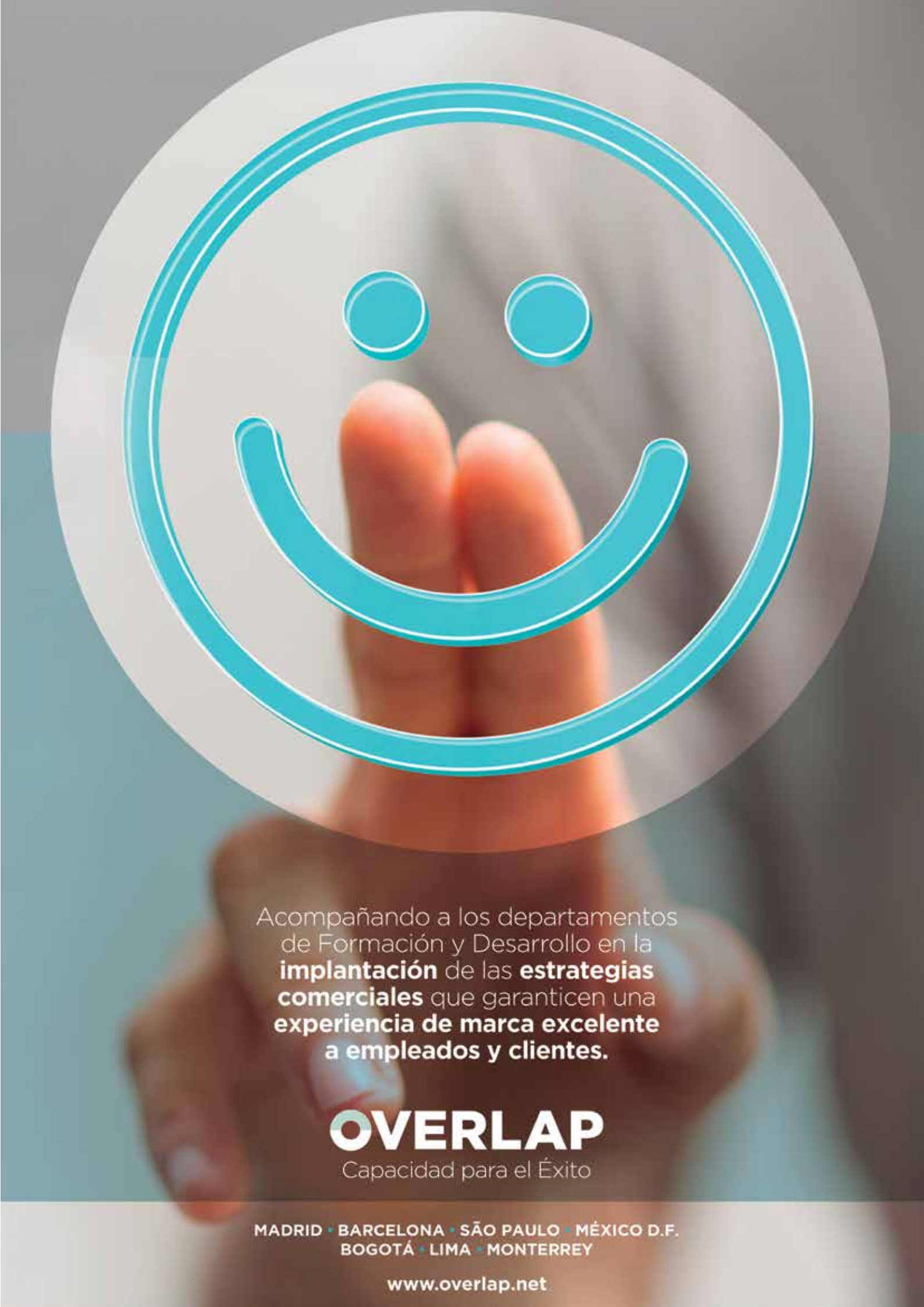
1. Aunque tenemos sólo un cerebro, existen tres áreas que han evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad: área **reptiliana (actúa), límbica (siente) y racional (piensa).** Lo interesante es que el área racional no es la que más interviene en la toma de decisiones, por tanto si los mensajes de venta se dirigen al cerebro racional, estaremos perdiendo oportunidades (un ejemplo de una mala praxis sería argumentar un servicio en base a sus características sin trabajar cómo aplicaría ese producto a la situación real del cliente).

"El cerebro siempre tiende a gastar menos energía" (Dra. Katherine Benziger).

2. El cerebro no distingue entre lo real y lo imaginado: la actividad cerebral en una situación imaginada es similar a si es real. Un ejemplo de cómo aprovechar este descubrimiento es evocar una situación de forma que se pongan ejemplos como si ya hubiese comprado el producto o servicio… y además hablándole al cliente como si él fuera el protagonista…el cerebro del cliente genera el mismo tipo de recompensa que si ya lo estuviera disfrutando y por tanto una emoción positiva...

3. El cerebro busca lo diferente y original. "Si eres uno más, será uno menos". Es decir, tengo que trabajar cómo quiero que el cliente me recuerde después de haber estado con él. Cada uno de nosotros tiene una huella dactilar diferente, así mismo tenemos que lograr que nuestra originalidad se vea reflejada en la conversación de ventas (no digo que tengamos que ser unos "frickys", sólo poner nuestra impronta en la relación).

El neurovendedor conoce y explota su originalidad, personaliza los argumentos, se diferencia en el discurso, muestra ejemplos y establece una conexión emocional y sincera con el cliente.


Acompañando a los departamentos
de Formación y Desarrollo en la
implantación de las **estrategias**
comerciales que garanticen una
experiencia de marca excelente
a empleados y clientes.
OVERLAP
Capacidad para el Éxito
MADRID • BARCELONA • SÃO PAULO • MÉXICO D.F.
BOGOTÁ • LIMA • MONTERREY
www.overlap.net

COLABORACIONES ESPECIALES

ESMA determina el fin de la excepcionalidad española

Por Andrea Carreras-Candi
Directora de EFPA España

ESMA determina el fin de la excepcionalidad española al exigir cualificación profesional para quienes asesoren o informen sobre productos de inversión.

Tras la publicación como documento consultivo el pasado mes de abril, recibir más de 80 respuestas de grupos y asociaciones europeas relevantes (incluyendo la de EFPA), y recibir el asesoramiento del Grupo de partes interesadas en Instrumentos y Mercados de la ESMA; esta autoridad europea de mercados publicó el pasado 17 de diciembre la versión definitiva de sus directrices sobre conocimientos y competencias de los profesionales financieros. Este documento de bases y mínimos deberá ser complementado en cada país, por normativa más detallada. En España por la CNMV, que está trabajando ya en las directrices españolas.

Estas directrices van a afectar a todos los empleados y profesionales bancarios y financieros que, manteniendo trato directo con los clientes, los asesoran o les informan sobre productos de inversión y servicios auxiliares. Para muchos países será una actualización de sus propias normas y exigencias nacionales previas. Para España, será una novedad y por lo tanto un cambio importante ya que hasta ahora no se exige legalmente ningún tipo de cualificación profesional a los profesionales bancarios y financieros, lo que constituye una auténtica excepción en Europa. Sin embargo, las entidades españolas, conscientes tanto de la importancia estratégica de dotar de certificaciones independientes a su personal como de las futuras exigencias regulatorias, se sitúan en un nivel elevado de cumplimiento.

EFPA se congratula de que hayan sido tenidas en cuenta muchas de sus observaciones durante el periodo consultivo y de que su estructura de certificaciones, registro, formación continua para mantenerlas y los requerimientos éticos, aparezcan como las más apropiadas y de acuerdo a los criterios europeos de ESMA.

En particular, las directrices ESMA exigen:

- Cualificaciones profesionales diferenciadas para los profesionales que asesoran (de mayor exigencia) y para los que ofrecen información.
- Requerimiento imperativo de realizar formación continua y por lo tanto de renovar la cualificación profesional periódicamente.
- No existirá la posibilidad de sustituir la cualificación y certificación con experiencia. Las directrices afectarán a todos los profesionales sin excepción, si bien se contemplarán periodos transitorios.
- Las certificaciones externas se sugieren como solución clave para que las autoridades nacionales mencionadas las contemplen y recomienden en sus desarrollos en cada país.

En línea con este documento, EFPA anunciaba hace unas semanas en toda Europa la puesta en marcha de una nueva certificación (Certificado Europeo de Inversiones o European Investment Practitioner, EIP) con un nivel equivalente al diploma DAF que complementa las certificaciones existentes hasta ahora (EFA y EFP) y para dar plena respuesta a las exigencias de cualificación que ESMA acaba de publicar.

EFPA ESPAÑA
European Financial Planning Association

Colaboraciones Especiales

Practikalia Experience: Una metodología innovadora para formar habilidades comerciales

La experiencia de Plus Ultra Seguros

Entrevista con D. José Ruiz Hortelano
Director Formación Comercial y Desarrollo Red de Plus Ultra Seguros

Plus Ultra Seguros ha finalizado recientemente un proyecto de formación de habilidades comerciales, en el cuál ha utilizado una metodología muy innovadora: ha basado la modificación de comportamientos comerciales en la práctica con simuladores interactivos de Practikalia Experience. Entrevistamos a su Director de Formación Comercial y Desarrollo de Red, D. José Ruiz Hortelano para que nos cuente su experiencia y resultados.

¿Qué objetivos os marcasteis con el proyecto?
Nuestro objetivo a la hora de utilizar el simulador fue mejorar la capacitación comercial de los mediadores de Plus Ultra Seguros en la comercialización de los productos de Vida, desarrollándolos mediante habilidades basadas en la venta consultiva.

¿A qué colectivo estaba dirigido?
A los miembros del GFP (Group Financial Plus), un grupo de Agentes y Mediadores especialistas en los productos de vida, ahorro y financieros.

¿Habíais utilizado anteriormente simuladores para formar habilidades?
En Plus Ultra Seguros hemos utilizado los RolPlayer que se hacen en aula, se graban y con posterioridad se analizan para establecer líneas de mejora. Sin embrago, nunca habíamos utilizado simuladores con tan alta tecnología como el simulador de venta consultiva de Practikalia Experience.

¿Por qué os decidisteis utilizar un simulador para formar las habilidades comerciales?
En principio el primer impacto fue la novedad y el pensar que cualquier alumno puede hacer un "Rol Play" de forma ilimitada en su horario de trabajo o en cualquier otro momento.

Una vez analizada la herramienta, lo que nos hizo definitivamente tomar la decisión fue ver cómo quedaba recogido el objetivo, metodología, formación e-learning de la venta consultiva, la práctica y quizás lo más importante el poder medir los resultados de cada uno de los alumnos y compararlos con el resto del grupo.

En qué consistió el proyecto. Cuéntanos cómo se implantó.
El curso se dividía en dos partes. Un prework en el que el alumno entendía la técnica. Un instructor "virtual" les explicaba en pequeños video clips y de forma muy amena los conceptos clave de la técnica. A continuación, durante las siguientes 3 semanas cada alumno debía realizar al menos 8 simulaciones durante las cuales debía intentar vender un seguro de vida a una persona. Una vez finalizado el periodo de utilización de la herramienta, en una segunda reunión presencial aprovechamos para analizar con ellos los resultados y entregar los premios.

¿Cuál fue la opinión de los alumnos?
Los alumnos que probaron la herramienta tuvieron muy buena sensación. Para realizar la simulación establecimos un objetivo mínimo de ocho simulaciones y todos los participantes hicieron más, llegando hacer una de las alumnas 47 prácticas, y que además fue la alumna que consiguió la práctica con mayor puntuación. Un elemento que les sorprendió, y que sin duda también fue muy motivador, fue que la mayor puntuación de una práctica no se obtuvo por cerrar la venta, sino por haber aplicado mejor la metodología explicada en la parte teórica.

¿Qué principales diferencias ves con otras metodologías de formación?
Para Plus Ultra Seguros la diferencia más importante respecto a la formación online tradicional es la interactuación con el cliente de una forma prácticamente real. Y respecto a la formación presencial, es importante la posibilidad de hacer un número de prácticas ilimitadas y que sea el propio alumno el que mida sus progresos, no solo en el conjunto de la práctica sino en los distintos apartados en los que se divide la venta consultiva.

Cuéntanos los resultados que obtuvisteis.
El resultado que obtuvimos sin duda ha sido una mayor capacitación en la venta consultiva de una forma práctica, y quizás lo que más nos ha sorprendido de los resultados han sido la evolución que han tenido del principio hasta el final y el número de prácticas que han hecho. Otro elemento destacable es que al principio la herramienta parecía que sería más útil para vendedores junior, sin embargo, la realidad ha sido que se han implicado tanto o más los vendedores senior.

Viendo los resultados obtenidos, ¿Tenéis pensado implantar otros proyectos con la misma metodología?
Claramente sí. Nos ha gustado mucho la herramienta de Practikalia Experience. En estos momentos nos estamos planteando implantar esta herramienta como complemento práctico a otro tipo de formación en habilidades de venta de seguros de vida, ahorro y financieros, aunque si es cierto que también nos gustaría tenerlo para otros ramos.

¿Recomendarías este método a otras compañías? ¿Para qué tipo de formaciones?
La metodología Practikalia Experience es una herramienta muy innovadora y con la que se obtiene un retorno muy claro desde el principio Por lo tanto, sí recomendaría este método para la formación en habilidades comerciales.

Colaboraciones Especiales

MiFID II:
La necesidad de regular la profesión financiera en España

Por Jesús López Zaballos
Director de FEF

La European Securities and Markets Authority (ESMA) trabaja en el Proyecto de directrices para la evaluación de los conocimientos y competencias de los profesionales financieros, en el marco de aplicación de la **Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID II).**

Su transposición al Derecho español es una oportunidad única para que el supervisor establezca los estándares de formación, certificación y comportamiento ético exigibles a los profesionales financieros, garantizando la protección del inversor y la estabilidad del sistema.

Además, el sector financiero debe recuperar su reputación, dañada durante la crisis. Para lograrlo, son necesarias una mejor cualificación de los financieros, unas reglas claras de comportamiento ético y una mayor especialización técnica.

Aunque no existe un único modelo de supervisión, el más eficiente es el anglosajón, con otras variantes interesantes. En Reino Unido, Estados Unidos, Brasil y Portugal es obligatorio superar un examen de certificación para acceder a la profesión.

En España no hay esta exigencia formal, por lo que se hace necesario definir un marco de acreditaciones, un modelo claro y regulado por el supervisor.

Desde la **CNMV** o creando un comité de expertos independientes, debe realizarse un análisis que determine el impacto de las obligaciones regulatorias en la formación, competencias y cualificaciones, y para conocer la preparación de las plantillas de las entidades y de los profesionales libres.

Además, crear, o delegar en, una institución autorizada que lidere la educación, y el desarrollo de la industria de servicios financieros, y proponga el modelo de supervisión que mejor se adapte al país. Este papel podría ser asumido por la CNMV, por un nuevo organismo delegado (como el FSSC británico o el FINRA estadounidense), o por una asociación profesional (Brasil).

Y configurar un marco nacional de estándares de profesionalidad, exámenes, sistemas de evaluación y código ético, que permita establecer reciprocidades internacionales.

El regulador europeo está definiendo los requisitos de experiencia y conocimientos. Pero no podemos olvidar la dimensión ética. Los errores no se han debido a la falta de normativa, sino a su incumplimiento. Es necesaria la exigencia de firmar un código de conducta que expulse del mercado a quien lo incumpla.

Ratios de Formación:
ICEA y el GREF comparten sus datos buscando una estadística común

En las jornadas del ya pasado noviembre se presentó el 1er. Índice de Ratios de Formación de Entidades Financieras, elaborado conjuntamente por el GREF e ICEA. En esta ocasión el estudio unió los datos de las estadísticas de ICEA del año 2014, que aglutina al 76,5% de los empleados del mundo de seguros y los datos del GREF de este mismo año 2014, que a su vez tiene el 74,1% de los empleados de banca y cajas rurales.

Los datos de esta comparativa que presentó Marta Rodriguez Varona, Directora de Formación de ICEA, están a vuestra disposición en la web del GREF (www.gref.org).

Con este estudio podemos conocer y tener el detalle de los siguientes datos: empleados formados, inversión realizada, horas de formación y su distribución, metodologías utilizadas, % de formación interna/externa, así como la evaluación de la formación recibida.

Si bien esto ya es importante, al tener una mayor representatividad de cada uno de los sectores, el de seguros y el de banco, que conforman el agregado del sector financiero, esto va a significar para el año que viene que los datos de este 2015 tengan una estadística común. De esta forma, en febrero del 2016 se realizará la petición de datos desde ICEA a las compañías de seguros y desde el GREF a nuestros bancos, cajas rurales y resto de asociados. La explotación de los datos y la difusión a los asociados se hará de manera conjunta:

1er Compromiso: Estadística común

Además, esto nos permitirá el sacar el mayor provecho a la información, con un intercambio de las mejores prácticas entre ambos sectores.

2º Compromiso: Aprovechamiento sinergias

- Intercambio de Mejores Prácticas.
- Una sola Encuesta para Seguros pero con el compromiso de contestar a las Preguntas Cualitativas de la Encuesta GREF
- ...

La formación en el mundo y como compara con nuestros datos

En las pasadas jornadas de Noviembre Inma Gómez, Responsable de Formación de la BNP y coordinadora del estudio de ratios del GREF nos presentó una curiosa comparativa del estudio de Benchmarking de Formación en el mundo "2013 State of Industry", en el que se presentan datos del año 2012.

Aunque los datos de este estudio, "2013 State of Industry", y nuestros ratios de formación del Gref son en ocasiones diferentes en cuanto a su definición, sí que nos da una idea de hacia dónde va el mercado, en este caso el mundial, y nosotros. Y como nos comentó Inma en la comparativa no vamos muy descarriados.

Las 3 conclusiones más representativas del estudio:

- Las organizaciones continúan investigando y ofreciendo a sus empleados nuevas y diferentes oportunidades de desarrollo y tipos de formación ya sean On line, Presencial o combinando ambos (Blended).
- Es importante controlar los costes y el grado de eficiencia a la hora de elegir el mejor método de formación ya que muchas organizaciones tienen que dar oportunidades de formación a un mayor número de empleados con el mismo o menor presupuesto.
- Las empresas se enfrentan al desafío de la búsqueda de maneras de estirar los presupuestos de formación y aun así cumplir con las necesidades de las organizaciones.

Por último, Inma Gómez nos solicitó a todos los asociados la colaboración para aportar sugerencias, observaciones, así como qué preguntas cualitativas interesan que nos centremos en la Encuesta de 2015, para que, como en ejercicios anteriores, podamos ir haciendo los ajustes necesarios para mantener "viva" la Encuesta de Ratios de Formación, que tiene como objetivo facilitar información para la gestión de la formación y que sea un instrumento que de visibilidad a la formación en el diálogo con la Dirección.

Esta comparativa, está a tu disposición en la web del **GREF (www.gref.org).**

Vida Asociativa

Imágenes

XXII Jornadas

Entrega del Símbolo Institucional a Emilio Ontiveros de Afi en agradecimiento al patrocinio de la jornada.

Una "representación" de Bancho Pichincha.

Foto de familia XXII Jornadas GREF

Los "veteranos" intercambian impresiones.

Experiencia digital online, demostración en directo. Desarrollado por Compettia (Grupo la Caixa).

Cena de confraternidad GREF

Reseña de las XXII Jornadas

Situación
de los proyectos

Dentro de la Asamblea interviene el Vicepresidente Angel Gayán, para dar cuenta la situación de los distintos Proyectos en los que están trabajando las correspondientes Vocalías. En este sentido deja patente el agradecimiento a todos los que están colaborando en los distintos proyectos, por el esfuerzo que entraña compaginar la tarea diaria con este esfuerzo añadido. Aprovecha para invitar a todo aquel que quiera sumarse a alguno de los proyectos ya que, a buen seguro, su aportación será muy bien recibida por el resto de compañeros.

A continuación intervienen los distintos representantes de las Vocalías para informar del estado de su Proyecto:

TALENTO
Javier Rivas presentó los resultados de la encuesta sobre Talento que llevó a cabo en las Jornadas del Banco Sabadell.

FORMACIÓN NORMALIZADA
Silvia Merino da cuenta que en su Vocalía se ha comenzado a perfilar el catálogo de formación normativa corporativa para Banca y Seguros. Una vez que tengan definido del todo el catálogo que, con el visto bueno de todo el grupo, se encuentra prácticamente finalizado, se planteará a las Consultoras asociadas del GREF para que nos presenten sus ofertas. Una vez recibidas, pondremos a disposición de los asociados el catálogo con las ofertas correspondientes para que, de acuerdo con sus intereses, contacten directamente con la Consultora.

EMPLEADOS DEL SECTOR FINANCIERO
Futuros perfiles, nuevas competencias, certificaciones, nuevos modelos de aprendizaje, utilización de las **TIC´s**

Juan Abellán informa que un nuevo paso ha sido contar con la colaboración y enfoque de alguna Universidad y, en ese sentido, **María Álvarez** ha contactado con la de Galicia con la idea de que, mediante becarios o el Departamento de Estudios, colaboren en la elaboración de un mapa de talento centrado, principalmente, en competencias.

Resultados
de la encuesta de talento

Por Javier Rivas
Socio Director de IFR y DHE

En las jornadas de verano efectuamos una encuesta entre 46 personas asistentes a las mismas sobre dos aspectos: por un lado la definición de talento, y por otro las herramientas en las que se toma en cuenta el talento para compararla con la encuesta que la asociación de Recursos Humanos de Estados Unidos realizó a través del MIT en 2013. Las diferencias son:

- En la definición de talento, así mientras en España el talento se define como un bien en sí para la organización (nota 7,5), en Estados Unidos la nota de 4,5 indica que el talento no se busca en genérico sino para fines concretos. Lo contrario ocurre en la asociación del talento al liderazgo (mucho más presente en Estados Unidos), nota de 4 en España frente a un 7 en la encuesta del MIT.

- En las herramientas para gestionar el talento, las diferencias son igualmente significativas, en la encuesta norteamericana se liga a la selección (el talento se busca en la selección del personal) y a herramientas como el coaching (lógico por su ligazón con el liderazgo) mientras que en España estas herramientas se sitúan 3 puntos por debajo, y las principales herramientas se ligan a formación y a gestión de carreras (aunque con gran dispersión de valoración entre los participantes).

Parece de estos resultados (que pueden estar sesgados por el perfil ligado a formación de los que la realizaron) que el talento en España no se liga tanto al liderazgo y se intenta incentivar mediante la carrera profesional y la formación, mientras que en Estados Unidos se busca perfiles desde la entrada en la entidad y se les desarrolla mediante coaching en un enfoque más pragmático.

Vida Asociativa

Unos se van…

Carla Borges

Ex-responsable de formación de Banca Privada de Andorra.

Estimats companys/es del Gref, Tal com us vaig informar a alguns de vosaltres, el passat mes d'octubre va ser el meu darrer mes com a Responsable de l'Àrea de Formació de BPA i Banco Madrid.

La situació i les circunstancies, conegudes per tots, així ho han obligat....Em queda, de la mateixa manera que a molts companys/es que jà no hi son, el sentiment de tristor i d'injusticia, però a la vegada, en el meu cas, la satisfació i orgull d'haver contribuit a l'éxit de totes i cadascuna de les persones del Grup, facilitant-li el seu creixent personal i professional, mitjançant la Formació.

Ha estat un imens plaer, haver compartit durant casi 11 anys un sentiment i una dedicació comuna entre tots nosaltres, la induptable créencia en el poder i benefici de la formació en les empreses. Sense dubte, la base del creixemet i éxit d'una empresa passen per l implantació d'eines de Gestió de Persones, retenint el talent i fent creixent l'ilusió i el compromis, mitjaçant la formació, el tracte i polítiques de conciliació.

Gràcies a tots i en especial al Paco Segrelles, per l'incansable dedicació al GREF.

Una abraçada molt forta a tots els meus companys de Banca Privada d'Andorra i Banco Madrid!

Fins aviat!

Estimados compañeros/as del GREF: Tal y como os informé a algunos de vosotros, el pasado mes de octubre fue mi último mes de Responsable del área deformación de BPA y Banco Madrid.

La situación y las circunstancias, conocidas por todos así lo han obligado... Me queda, de la misma manera que a muchos compañeros/as que ya no están, el sentimiento de tristeza y de injusticia , pero a la vez, en mi caso, la satisfacción y el orgullo de haber contribuido al éxito de todas y cada una de las personas del Grupo, facilitándoles su crecimiento personal y profesional, mediante la Formación.

He tenido el inmenso placer de haber compartido durante casi 11 años un sentimiento y una dedicación común entre todos nosotros, la indudable creencia en el poder y beneficio de la formación en la empresa. Sin duda, la base del crecimiento y éxito de una empresa pasan por la implantación de herramientas de Gestión de Personas, reteniendo el talento y haciendo crecer la ilusión, el compromiso, mediante la formación, el trato y las políticas de conciliación .

Gracias a todos y en especial a Paco Segrelles, por la incansable dedicación al GREF.

Un abrazo muy fuerte a todos mis compañeros de Banca Privada de Andorra y Banco Madrid.

¡Hasta pronto!.

Mónica Lorenzo

Estimados amigos.

Aprovechando la fecha en la que estamos quiero desearos a todos y a cada uno de vosotros lo mejor para este año que empieza. Espero que 2016 este lleno de deseos cumplidos y de grandes retos.

He compartido con vosotros muchas experiencias y durante mucho tiempo, desde Banco Atlántico. No he podido disfrutaros todo lo que hubiera querido, ya que sabéis que muchas veces lo urgente puede a lo importante, por desgracia, pero me queda un recuerdo inolvidable. Ahora me toca coger otros rumbos -ya no estoy en Banco Sabadell, entidad de la que me llevo grandes aprendizajes y vivencias muy enriquecedoras.

A cada una de las personas que formáis el GREF y que colaboráis en crear una experiencia de trabajo ejemplo de equipo y red, daros las gracias por vuestro ejemplo de profesionalidad.

Paco gracias por tu humanidad, esa huella que vas dejando incansablemente.

Flora Tomé

Andbank

Queridos compañeros del GREF:

Me es grato comunicaros, aunque alguno de vosotros ya lo sabéis que después de 10 años he dejado Inversis para afrontar con mucha ilusión la Dirección de Recursos Humanos de Andbank en España, proyecto interesantísimo, superenriquecedor y de los que te curten desde el minuto uno.

Andbank es una entidad financiera con ficha bancaria propia española, especializado en banca de inversión, es un proyecto joven, se implantó aquí en el 2011 y después de la compra del negocio retail de Inversis ha iniciado un despegue supersónico. A pesar de las dificultades y la coyuntura que nos afecta de plano por nuestro nexo con Andorra, los mercados que no paran de darnos sustos, etc. etc…. si deciros que tengo muchas esperanzas puestas en este Proyecto. Espero que sigamos colaborando como siempre a través del GREF y para lo que necesitéis me tenéis a vuestra entera disposición en **flora.tome@andbank.es**

¡¡Y QUE LA FUERZA NOS ACOMPAÑE!!

…y otros vienen

Juan Manuel Arco Pérez

Caja Rural de Granada

Nos complace informar de la incorporación de Juan Manuel Arco Pérez como Responsable de Formación de Caja Rural de Granada sucediendo a Mª Angustias Cabrera que ha dejado la empresa. Juan Manuel es Diplomado Graduado Social, cuenta con un curso de Experto en Derecho del Trabajo y Seguridad Social por la Universidad de Granada, y es también titulado EFPA.

Antes de su acceso al Departamento de Formación ha pasado por las área de Administración y Comercial, habiendo sido durante cuatro años Director de Oficina. Excelente, pues, su experiencia para realizar un enfoque realista y práctico de la formación, sin excluir la formación en los valiosos valores que inspiran el quehacer habitual de la Rural granadina.

LUIS HERRERA TEJEDOR

Inversis

Inversis Bank ha vendido la banca minorista a AndBank, con este motivo nuestra compañera Flora Tomé ha pasado a esta última entidad, asumiendo las tareas de Formación de INVERSIS de forma directa Luis Herrera Tejedor, Director de RR.HH al que acogemos y damos la bienvenida.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y en Geografía e Historia por la UNED. Master en Dirección de Recursos Humanos por el Instituto de Empresa. Coach formado en la Escuela Europea de Coaching.

Ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en el ámbito de los Recursos Humanos. Ha sido Adjunto al Director de RR.HH. de la Cadena COPE y Director de RR.HH. de Yves Saint Laurent Parfums España, Onda Cero Radio, Sogecable y Logista, así como Director de Política de Directivos del Grupo Prisa.

Desde diciembre de 2007 es Director de RR.HH. de Inversis Banco.

Su amplia formación y su extensa experiencia será una importante aportación para el GREF. Te invitamos, Luis, dado además que resides en Madrid, a una activa participación en la marcha del GREF. **Te esperamos.**

María Jesús Melero

Ibercaja

Solo tengo palabras de agradecimiento por la enorme acogida recibida en mis "primeras jornadas del Gref", las "primeras" de esta nueva etapa en la que me encuentro, porque tras una breve tregua, la vida me ha vuelto a dar la oportunidad de dedicarme de nuevo a este apasionante mundo que nos tiene a todos tan "enganchados".

Nos iremos conociendo con el tiempo pero os puedo contar que he nacido, estudiado, crecido profesionalmente y formado una bonita familia en Zaragoza, una ciudad acogedora, con buena gente, y como nos gusta decir por aquí....un buen lugar para vivir.

Siempre he creído que mi futuro profesional estaba decidido cuando tenía 12 años en mi primer test psicológico de aquellos tiempos en el cole... (Yo también fui a EGB) ... A la famosa pregunta: ¿qué te gustaría ser de mayor? la respuesta fue contundente: Trabajar en la Caja. Cosas de familia... !!! Cuando uno nace en el seno de una familia de cajeros, lo llevas en el ADN....e irremediablemente así fue. Me licencié en Ciencias Económicas y Empresariales, aprobé la oposición para incorporarme a la Entidad en el año 1990 y tras muchos años en la Red de Oficinas asumiendo distintos retos profesionales, mi gran amigo y mentor Ángel Gayan, al que todos conocéis muy bien, me propuso formar parte de un proyecto apasionante, unirme a su equipo de Formación. Aprendí muchísimo, trabajé muchísimo, y además me divertí muchísimo. Pero para poder seguir creciendo profesionalmente, fue necesario asumir nuevos retos, y en mi caso era fundamental abrirme a otros ámbitos de la organización, y así, decidí incorporarme a un nuevo proyecto en la Unidad de Normativa y Cau donde asumí diversas responsabilidades. Esta decisión me permitió tener una visión global de toda la organización, entender el verdadero significado de cliente interno y el valor de la comunicación transversal en las grandes organizaciones; sin duda esta última etapa ha supuesto para mí una experiencia muy enriquecedora.

Pero llegó el verano del 2015 y con él una oferta tentadora: liderar un proyecto, al frente de un gran equipo con el reto de impulsar el "Desarrollar el Talento" en Ibercaja. Y que os puedo decir, que estoy encantada, que aunque en ocasiones siento vértigo por la responsabilidad que supone el hecho de gestionar personas, este mundo tiene un "no sé qué" que engancha, y no deja de sorprenderme cada día.... es increíble lo que desde un rinconcito se puede hacer por lo que realmente importa en una empresa: nuestros compañeros.

Un saludo a tod@s y nos vemos pronto,
Chus

Visita a la Casa Museo Sorolla

Pintor del mar y de la luz, un emprendedor de su tiempo

En las Jornadas GREF, del 26 y 27 de noviembre pasado, se cerró el primer día dedicado a la "Transformación Digital en la Empresa" con una visita cultural, que viene siendo un clásico de las Jornadas. En esta ocasión la visita fue a la Casa-Museo Sorolla, coincidiendo con que la sede de AFI (que nos acogió tan entrañablemente) estaba cerca de esa "joya" del Madrid cultural.
Joaquín Sorolla (1883 –1923) fue un pintor de su tiempo que supo apostar por la innovación. Algo que se puede apreciar en sus obras, en las que asumió y optimizó las nuevas técnicas de pintura al aire libre, que unido a los avances científicos sobre el conocimiento de la luz supusieron el motor de la renovación plástica del siglo XIX, sin la aportación de estos avances no hubiéramos podido disfrutar de esos luminosos cuadros de la playa valenciana de la Malvarrosa, con escenas de niños al sol, de hombres y mujeres trabajando por y para el mar o esas velas al viento. Dichas obras dependían principalmente de la animación de la luz pero también del novedoso arte de la fotografía, de la que se vio influenciado; más si se tiene en cuenta que el padre de su esposa Clotilde, Antonio García Peris (su mentor), fue un famoso fotógrafo valenciano.

Sorolla fue un pintor de fama y prestigio en su tiempo, alcanzó en vida una repercusión tanto en España, Estados Unidos y Europa, lo que le llevó a suscitar tanto críticas como admiraciones, su pintura no dejó a nadie indiferente. Exportó sus obras a USA, y ejemplo de ello es el encargo (150.000 $) que le hizo Archer Huntington en 1910: los catorces paneles regionales, de gran tamaño (200 m2 de superficie total pintada), de "Visión de España" que decoran la biblioteca de la Hispanic Society of America (Nueva York), y que pudimos ver en España gracias a la desaparecida Fundación Bancaja.

Supo captar la realidad cotidiana en la luminosidad de las playas o en los tipismos de nuestras regiones, y reflejó la psicología en los rostros de los retratos que realizó a los prohombres de su tiempo (Benlliure, Marañón, Ortega y Gasset, Unamuno, Azorín, Pío Baroja…). Todo ello lo convirtió en un arte que gustaba y conectaba con el público por lo que era solicitado y pagado generosamente, aunque haya opiniones que lo vean como "pintor comercial" por ello. Pero ¿para qué pinta un artista o un profesional se proyecta, sino para vender sus obras, sus productos y servicios? Tuvo gran habilidad para manejar los pinceles que unido a su capacidad creativa y de trabajo le posibilitó una gran producción de obras, pintando más de 4.000 obras, a lo largo de su vida.

El punto central de la visita es el estudio del pintor, su lugar de creación, presidido por esa obra tan característica: "Paseo a la orilla del mar", donde pinta a su esposa Clotilde y su hija María paseando por la playa valenciana y donde podemos apreciar el tratamiento de la luz, la paleta de los colores característicos de Sorolla y su enfoque fotográfico. Clotilde, al igual que sus hijos (María, Joaquín y Elena) fueron sus modelos en muchas obras, además era la gestora, la administradora: llevaba anotados sus encargos, entregas, ventas y cobros, era su minuciosa contable. Gracias a su generosidad y a la donación de las obras familiares fue posible la fundación del museo, siendo su hijo Joaquín el primer director en 1932.

El legado y su figura fue lo que admiramos en nuestra visita a la Casa-Museo de Sorolla llena de genialidad hasta en su singular jardín diseñado por él mismo e inspirado en Granada (es un verdadero oasis en Madrid). Todo ello no hubiera sido igual sin la mano que nos tendieron los profesionales del Museo: la conservadora Covadonga y Carlos de la Fundación, facilitándonos la magnífica visita con tres guías voluntarias del CEATE (voluntarios culturales para enseñar museos): Ana, Sagrario y Edurne. Sin ellas no hubiera sido posible observar a Sorolla con otra mirada y por ello, desde estas líneas, damos las gracias sinceramente.

Manuel Haro.

Publicaciones Revistas

IEB MAGAZINE. Diciembre 2015.

El **IEB amplía el espacio de aulas**, salas de estudio, zona de administración, despachos y salas de reuniones, **en un 50%.** El edificio de Alfonso XI que en 1994 comenzó acogiendo dos aulas, dos despachos y una sala de estudio, en la actualidad alberga unas instalaciones que ocupan **tres plantas**, necesarias para dar cabida a las **nuevas actividades del IEB.**

También en el ámbito de la colaboración con el mundo empresarial se ha experimentado una mayor actividad, signo de la indudable recuperación económica que se aprecia en el país tras los años de dura crisis que se ha padecido. En el terreno internacional el IEB se enorgullece que uno de sus Profesores de Honor, **Otto Granados Roldán**, haya sido recientemente nombrado **Viceministro de Educación de México**, nación con la que nuestro Centro de Estudios tiene tantos vínculos académicos y afectivos.

CAPITAL HUMANO. Diciembre 2015.

EN PORTADA: BANKINTER, gestionando el talento en tiempos de cambio de ciclo. El talento es escaso y hay que saber atraerlo y contar con los mecanismos para formarlo y fidelizarlo. Eso se consigue con ofertas de valor atractivas y planes de carrera retadores. Bankinter está interesado tanto en el **talento senior como en el joven**, para ello ha creado programas en su **Universidad Corporativa** en colaboración con los más prestigiosos centros de formación españoles. Un artículo de **Francisco Martínez** y **Beatriz Ardid. GOBIERNO CORPORATIVO: Antonio Peñalver.** *"A la función de personal le cuesta demostrar el impacto de sus políticas en los resultados de la empresa"*. **RR.HH AL DÍA: José Manuel Casado:** Los efectos perversos del poder.

NOVIEMBRE 2015. Innovación a través del talento colaborativo, por **José Manuel Casado.** El mito de los 21 días, por **Antonio Peñalver.** El plazo para que una imagen mental establecida desaparezca y cuaje una nueva. Whatsapp coaching por **Javier Cantera.** Cuando hay un cambio tecnológico sabemos que hay tres posiciones: ser pionero, ser colonizador y ser emigrante.

ORH, OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Diciembre 2015.

En su Editorial, **Maite Sáenz**, nos informa del Premio concedido por el colegio de Psicólogos a la Revista como Medio de Comunicación Emocionalmente Responsable. ¡Enhorabuena, una vez más!. *"Hemos tenido que tirar del ingenio para crear nuevas oportunidades y hacer de la innovación nuestro modo de supervivencia y diferenciación"*, afirma. Y añade: ***"Hemos intentado establecer una relación de confianza que hemos traducido en flexibilidad, transparencia, responsabilidad y compromiso".*** **ISDI:** El organigrama del talento digital. **David Reyero:** Compromiso laboral: distintivo de las mejores organizaciones. Es un activo cada vez más escaso, pero, a su vez, piedra angular de la ventaja competitiva de cualquier organización. **Fundación Tripartita:** ¿Puede los Grupos de Empresa gestionar su propia formación?.

NOVIEMBRE 2015. Albert Boadella: Los enemigos son imprescindibles para vivir dignamente. **Informe Tatum y Grupo Actual:** Tendencias en la gestión de Redes Comerciales. Desde la óptica de los **RR.HH**, las redes comerciales precisan de un urgente replanteamiento que afecta a todos los procesos , empezando por la selección, siguiendo con la formación y culminando en la retribución. **Alba Muñoz: "Millennials `HR´US"**. Cómo son y qué representan: la necesidad de un cambio de gestión. **Redacción de ORH:** Del coste del Departamento de RRHH al análisis del impacto en el presupuesto de RRHH. El caso CETELEM entre otros. Fundación Tripartita: ¿Qué obligaciones han de cumplir las entidades tras la reforma del sistema de formación para el empleo?

Revistas

OCTUBRE 2015. Ibrahim Jabary: ¡Aleluya! ¡Mi equipo se interesa por la formación online! Estrategias para incrementar el ratio de finalización del e-learning. Francisco Puertas: Digital IT Workforce: It is now or never. Los responsables de IT tienen que ayudar a liderar la transformación digital.

EXECUTIVE EXCELLENCE. Noviembre 2015

Jaume Giró e Isidro Fainé: Inteligencia Social y Valores. *"La inteligencia social facilita la mejor comprensión del entono y de cooperación con los demás para conseguir nuestros objetivos"* **(Jaume Giró).** *"La visión a largo plazo, el buen gobierno corporativo y la actividad responsable garantizan el futuro"* **(Isidro Fainé).** Entrevista a **Alfonso Jiménez:** Gestionando en la era digital. *"No vivimos una transformación digital, sino la desaparición de los negocios analógicos y la aparición de nuevos negocios digitales que requieren de personas distintas con competencias y estilos de dirección diferentes".*

OCTUBRE 2015. Cosimo Chiesa: Los valores del liderazgo personal. "Para mí un líder es un persona que hace bien lo que tiene que hacer, que tiene principios, valores , un plan de vida, que cree en lo que hace".

EQUIPOS & TALENTO. Diciembre 2015

DESAYUNOS CON TALENTO: 1.- Desarrollo y promoción elementos clave en la fidelización. Varios directivos de RR.HH entre ellos **Mónica Torres** del Banco Santander, debatieron sobre "El éxito corporativo y la satisfacción personal del trabajador". **2.-** Los equipos internacionales ganan peso frente a la figura del expatriado. "Cultura corporativa e internacionalización" fue el tema de debate de Directores de RR.HH entre ellos **Louis de Looz** de BNP Paribas. **3.-** El papel de RRHH como agente transformador. Alrededor de la mesa directivos de RRHH debatieron sobre "El rol transformador del director de RR.HH. **ENTREVISTA 1.- a Teresa Tortosa**, Directora de RR.HH de Banco Pichincha España: Buscamos ahondar en la individualización de la formación. **2.- a Carlos Montserrate**, Director de Estrategia y Política de Personas de BANKIA: Lo relevante en nuestro trabajo es cultivar y alimentar el vínculo con los clientes. ADQUASLIS HACE ENTREGA DE LOS XVI AQ AWARDS DEDICADOS A LA EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS. Entre los premiados: **Malen Perez Pérez Jordana** de Zurich y la compañía **Sanitas.**

NOVIEMBRE 2015. DESAYUNOS DE TRABAJO. Las nuevas generaciones, un desafío en la gestión de personas. La diversidad generacional centró el debate del Desayuno. Entre los participantes, **Alberto Ogando** de Generali Seguros. **ENTREVISTAS. 1.- Virginia Díaz Gambi**, Responsable de formación y Desarrollo de ASISA: La formación online la gran protagonista de ASISA. **2.- Jaime Bacás** socio de International Mentoring School: Mentoring y gestión del talento.

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW. Diciembre 2015

Retos de la banca en el futuro: los nuevos actores, por **Manuel Romera**, Profesor de Dirección Financiera del IE Business School: Las entidades financieras deben hacer banca de clientes y no de productos, optimizar la distribución, centrarse en lo rentable, tener en cuenta que la información es poder y apostar por la innovación como proceso y no como fin.

NOVIEMBRE 2015. Las políticas de Recursos Humanos: claves operativas para una adecuada gestión de personas, por **Guido Stein, Ángel Cervantes y Marta Cuadrado.** Entre las acciones a llevar a cabo destacan apostar por el desarrollo y la formación, sin olvidar el papel de la comunicación interna.

Libros

50 CASOS DE ÉXITO

EN EXPERIENCIA DE EMPLEADO

Coordinadores: Rafael Vara, Itziar Nieto e Ignacio Fernández de Piérola.
Prólogo: José María Bascán de Santiago.

Desde hace más de 10 años las organizaciones trabajan en modelos en los que tratan de situar al cliente en el centro de todo, modelos en los que la satisfacción y vinculación de los clientes provengan del mecanismo más potente que existe en el mundo para generar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes: las emociones. Estas emociones se producen a través de modelos de experiencias de cliente. Por eso hablamos de mejorar y trabajar la experiencia de los clientes internos, lo que al final va a tener un impacto directo en su cuenta de resultados. La metodología de trabajo para la mejora de la experiencia de empleado será paralela a la de la experiencia del cliente. Primero escucharemos su voz, identificaremos cuáles son los momentos críticos de esa relación entre empleado y organización y, tras conocer sus demandas, tomaremos las medidas de transformación necesarias para generar su satisfacción, mejoraremos su experiencia y mediremos su impacto en los resultados. De esto trata este libro, de experiencias de empleado que se han desarrollado en distintas compañías de nuestro país, en las que las personas juegan un papel fundamental. Todas estas iniciativas tienen el mismo objetivo: incrementar los resultados de las compañía mediante personas más productivas y comprometidas con un proyecto común. De entre las experiencias recogidas destacamos las siguientes. Banco Sabadell: Creando comunidad. Bankinter: Empresa saludable. BBVA: Apúntate. BNP Paribas: Campus: We Care, You Care. CaixaBank: Rendimiento sostenible (experiencia expuesta en las últimas Jornadas de Estudio). Inversis Bank: Universidad Inversis. JP. Morgan: Wellness y bienestar. Línea Directa: la fuerza del equipo.

Paco Segrelles

La solución formativa flexible y adaptada a cada entidad, con incentivos de aprendizaje para el alumno

- Integra la cultura de la entidad y la formación previa
- La combinación adecuada de formación *on-line* y presencial
- Formación con incentivos de certificación, evaluación y titulación
- En cualquier área "core" o complementaria de banca y finanzas
- 25 años con las principales entidades financieras españolas

EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS

IEF
INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

Instituto de Estudios Financieros
Av. Josep Tarradellas, 123, 2ª planta
08029 Barcelona
Tel. 934124431
cursos@iefweb.org
www.iefweb.org

Nuevo boletín semanal

Noticias del GREF

Desde el mes de septiembre contamos con **un nuevo y atractivo boletín GREF.** Se trata de un formato on-line desarrollado por nuestros amigos de Ulises Comunicación. Cada semana vamos seleccionando dos noticias destacadas que aparecen en la portada. Puedes acceder al resto de noticias del Boletín a través del índice, o bien pinchando en la esquina superior de la web, en: "TODAS LAS NOTICIAS".

También podemos utilizar el campo **buscar**, para encontrar cualquier noticia que se haya publicado en la historia del blog en referencia al tema que nos interese.

Este nuevo formato ha tenido una excelente acogida como muestran las estadísticas de visitas que te mostramos a continuación.

gref.org	Visitantes distintos	Número de Visitas	Páginas
Cifra Media de 2014	**6463**	**9564**	**59209**
Cifra Media de 2015	**7596**	**11647**	**66747**
Incremento 2015/2014	**18%**	**22%**	**13%**

Esperamos que todos los socios disfruten del nuevo Boletín GREF y estaremos encantados de recibir tus sugerencias de mejora.

Podrás acceder siempre que quieras al Boletín GREF en **http://gref.org/blog**

ulises comunicación

LA AGENCIA QUE MARCA LA DIFERENCIA

Socio en exclusiva para España de

NETEXPLO OBSERVATORY
Y
NETEXPLO ACADEMY

Plataforma de ayuda
para la transformación digital
para las empresas.

netexplo

www.ulisescomunicacion.es
Avda. Manoteras 30, B - 318, 28050 Madrid
+34 91 388 77 22

EMPLOYER BRANDING ■ COMUNICACIÓN INTERNA ■ RESPONSABILIDAD SOCIAL