



GESTION DEL CONOCIMIENTO

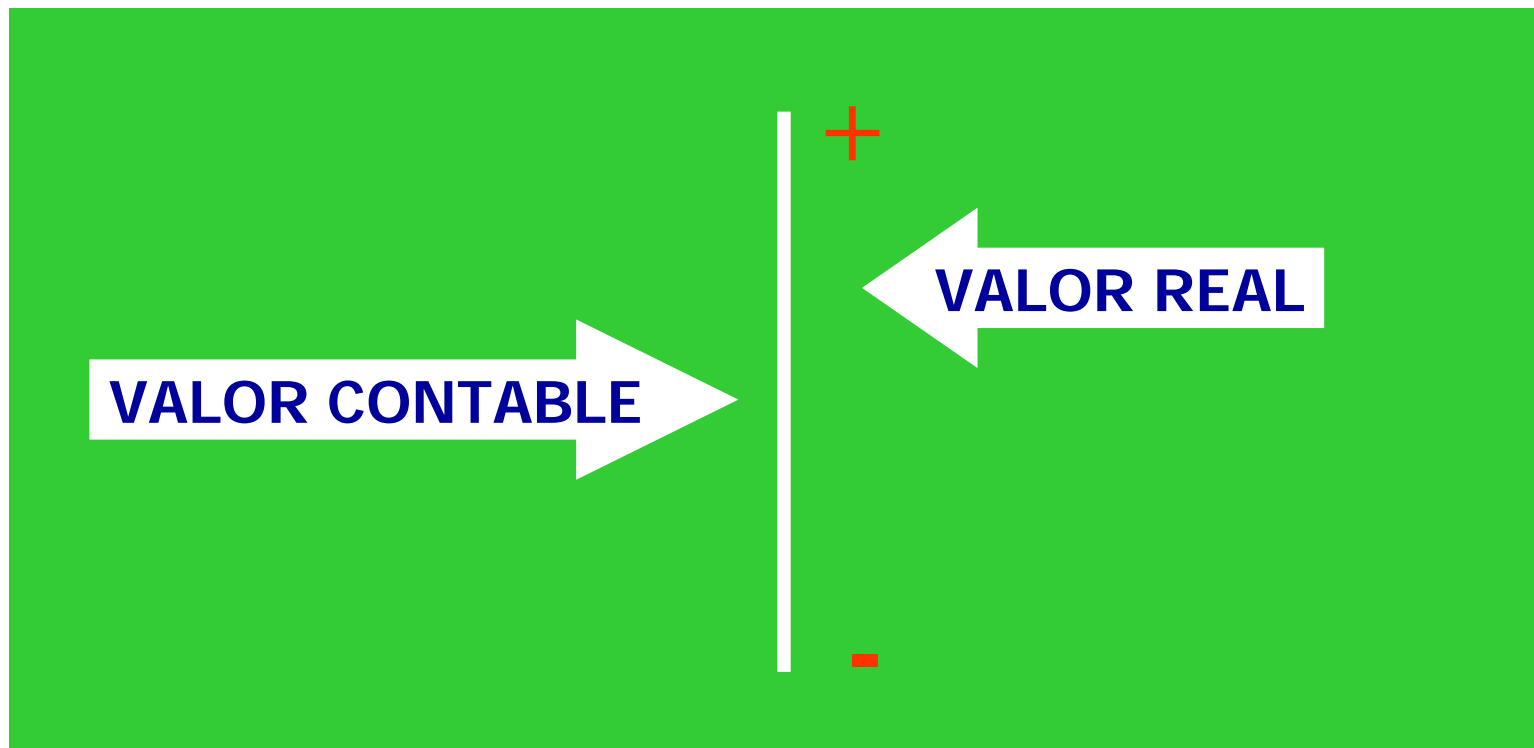
“La experiencia de Banca March”

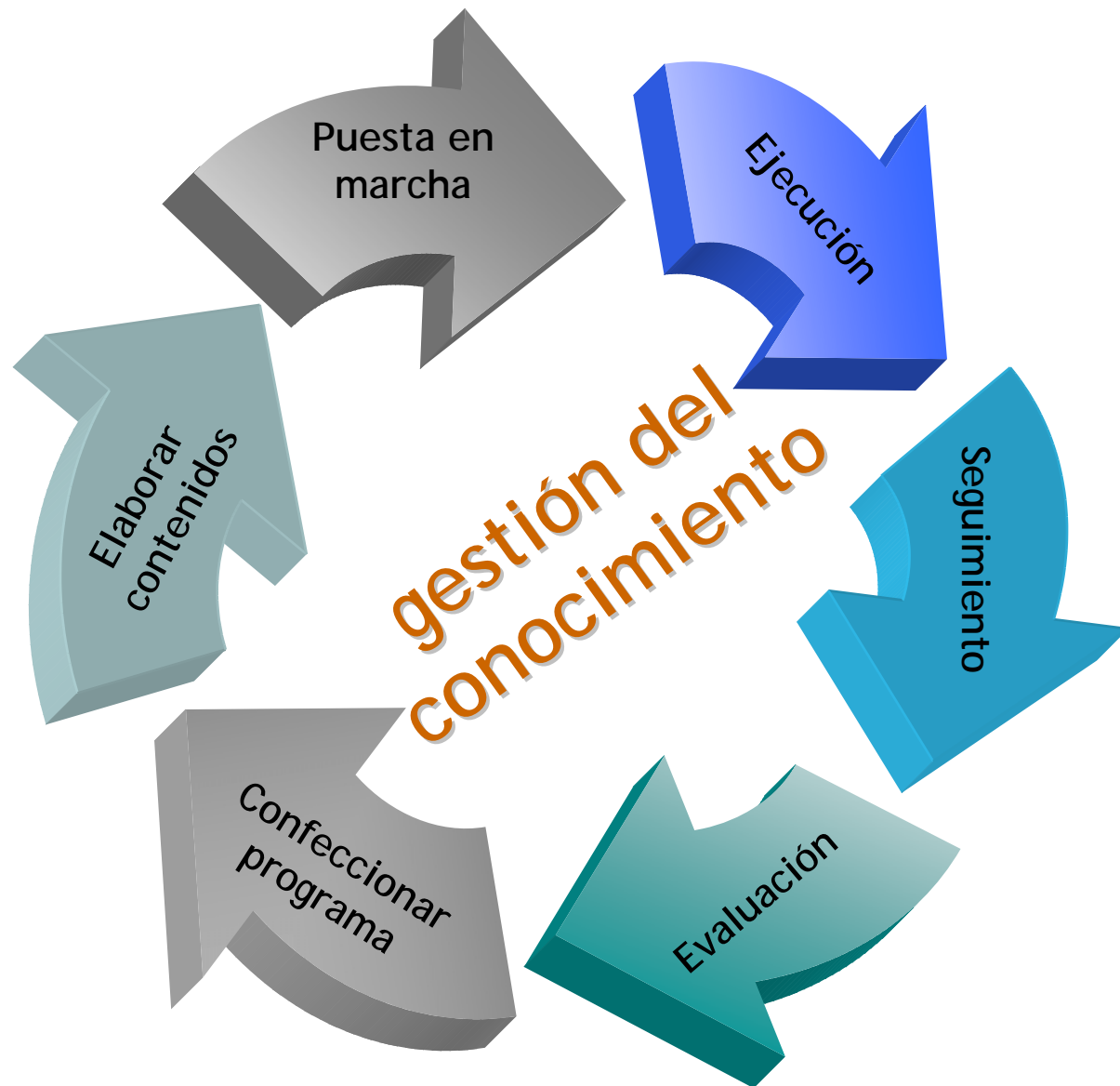


Palma de Mallorca, Junio de 2005

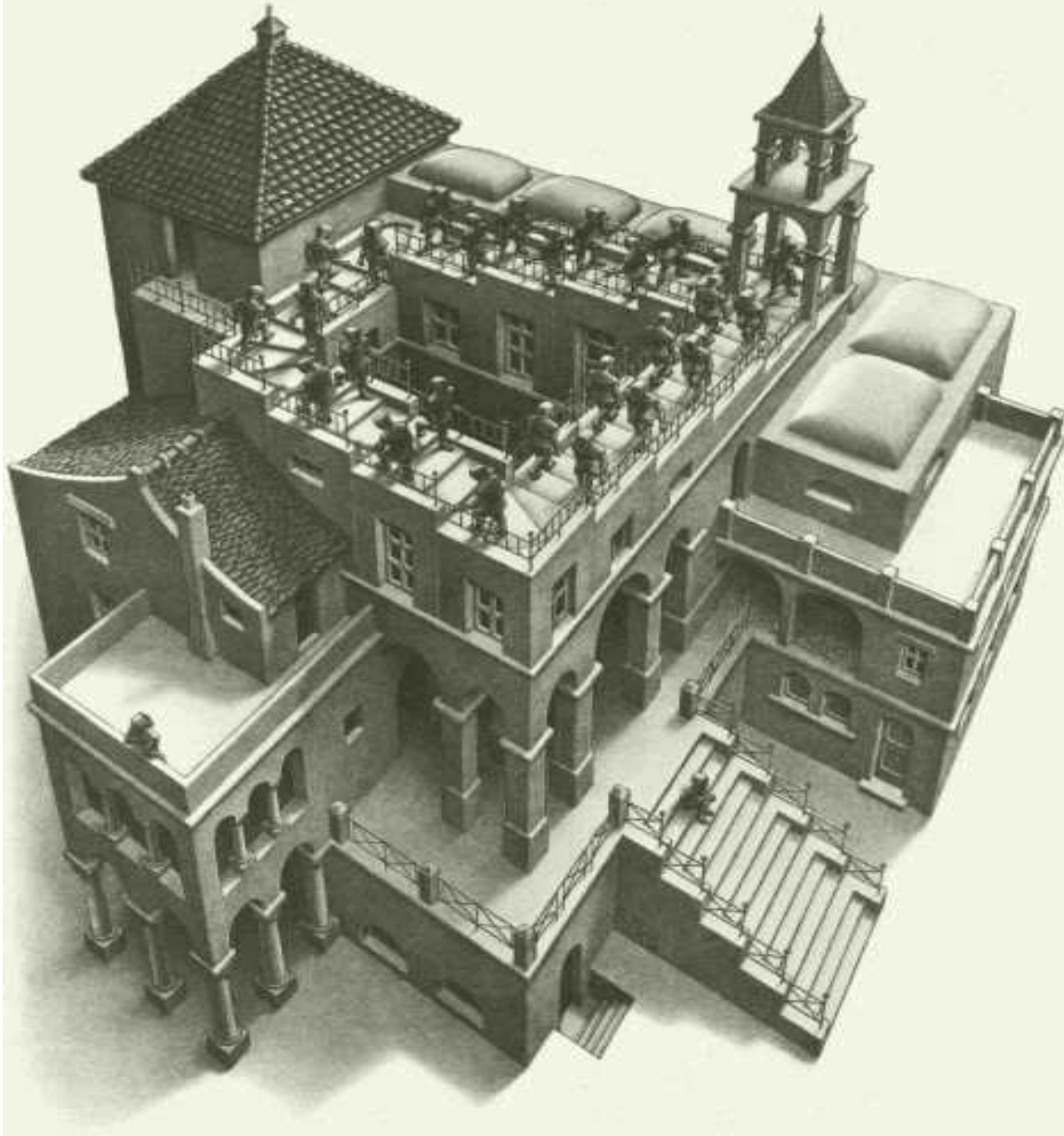


**CAPITAL INTELECTUAL =
VALOR CONTABLE menos VALOR REAL**





(Fte. AVANZO)



"Aprendiendo a volar"



- **Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial**
- **Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado**
- **Escuela de Directivos**





Presencia en:

Londres



Barcelona

Madrid

Baleares

Alicante

Cádiz

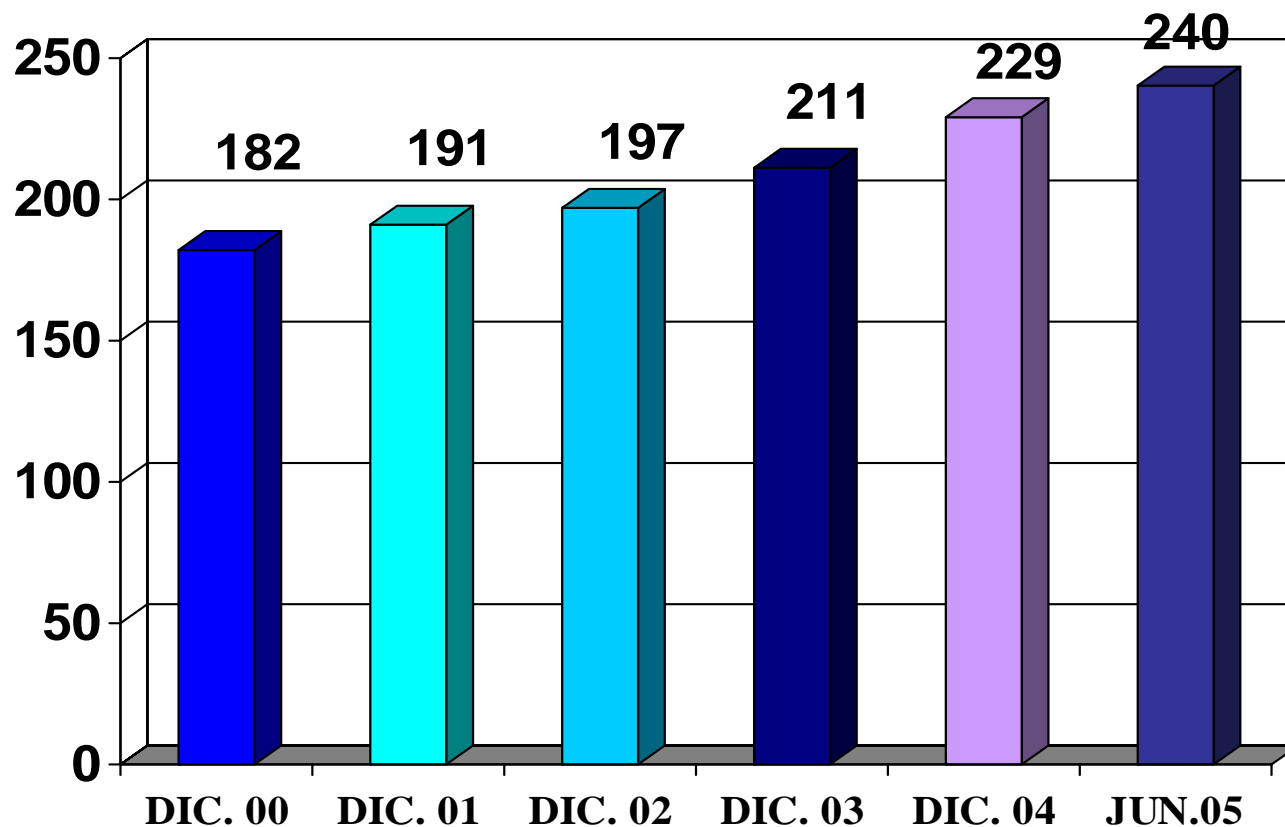
Málaga

Canarias





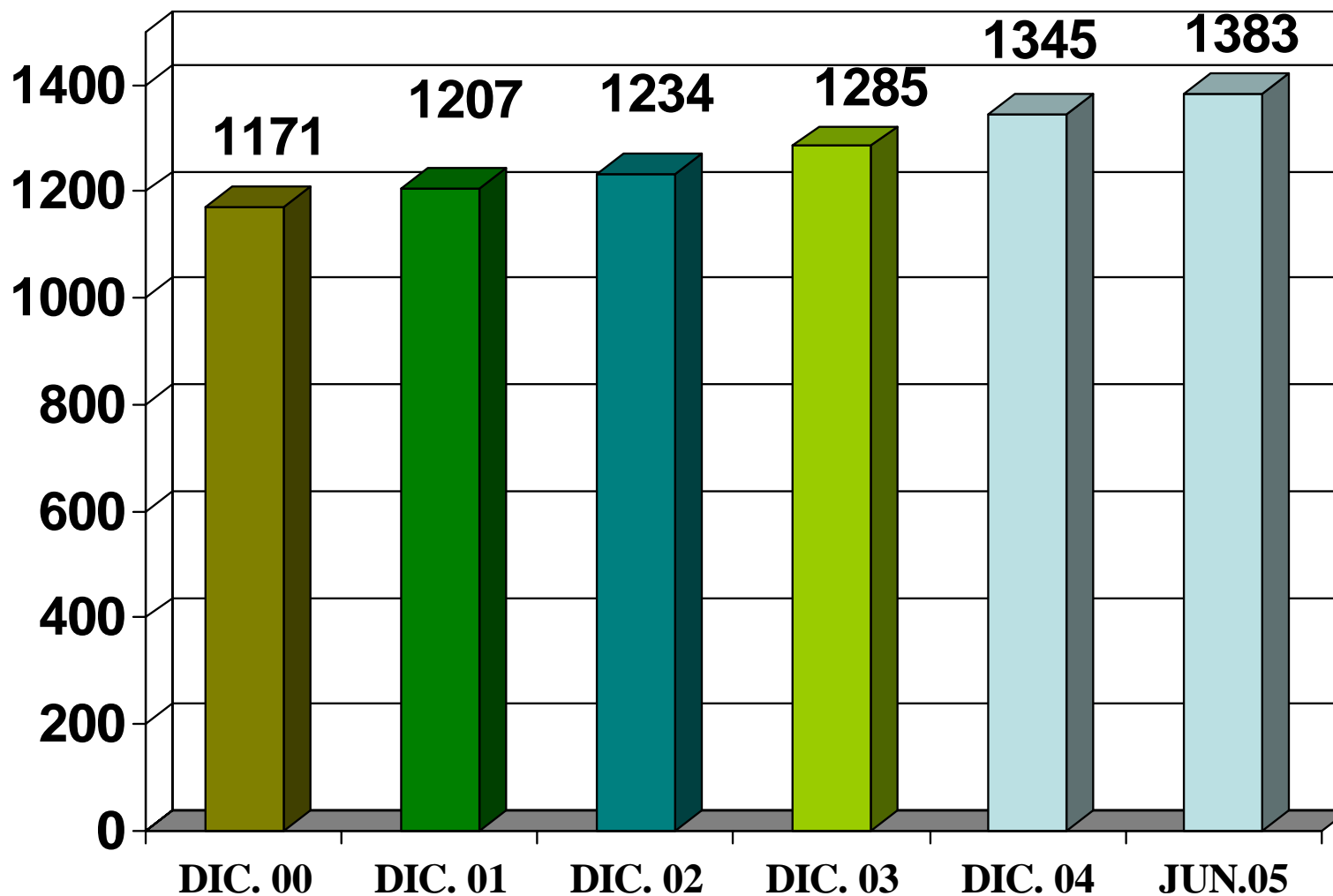
Evolución de la Red de Oficinas



Crecimiento previsto 10 % anual

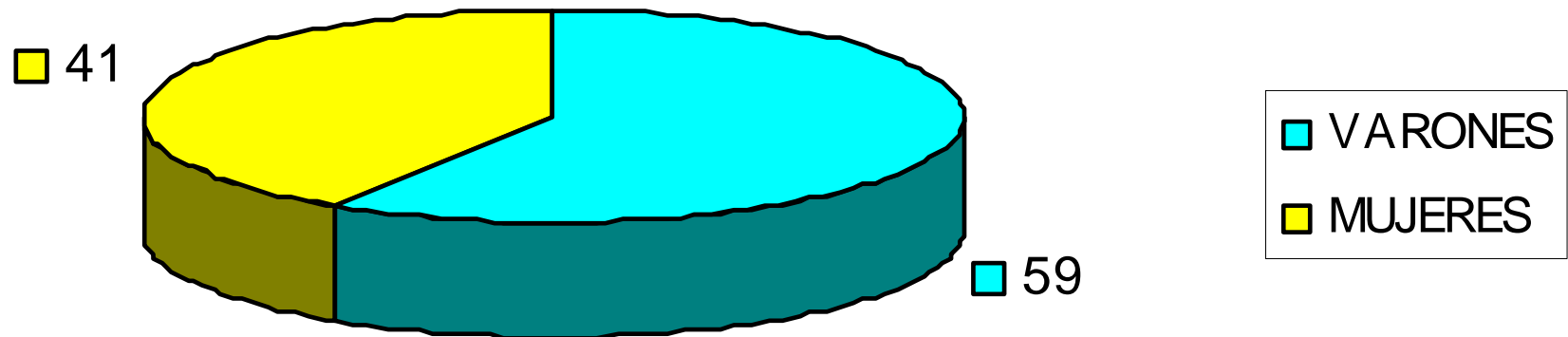


Evolución de la Plantilla





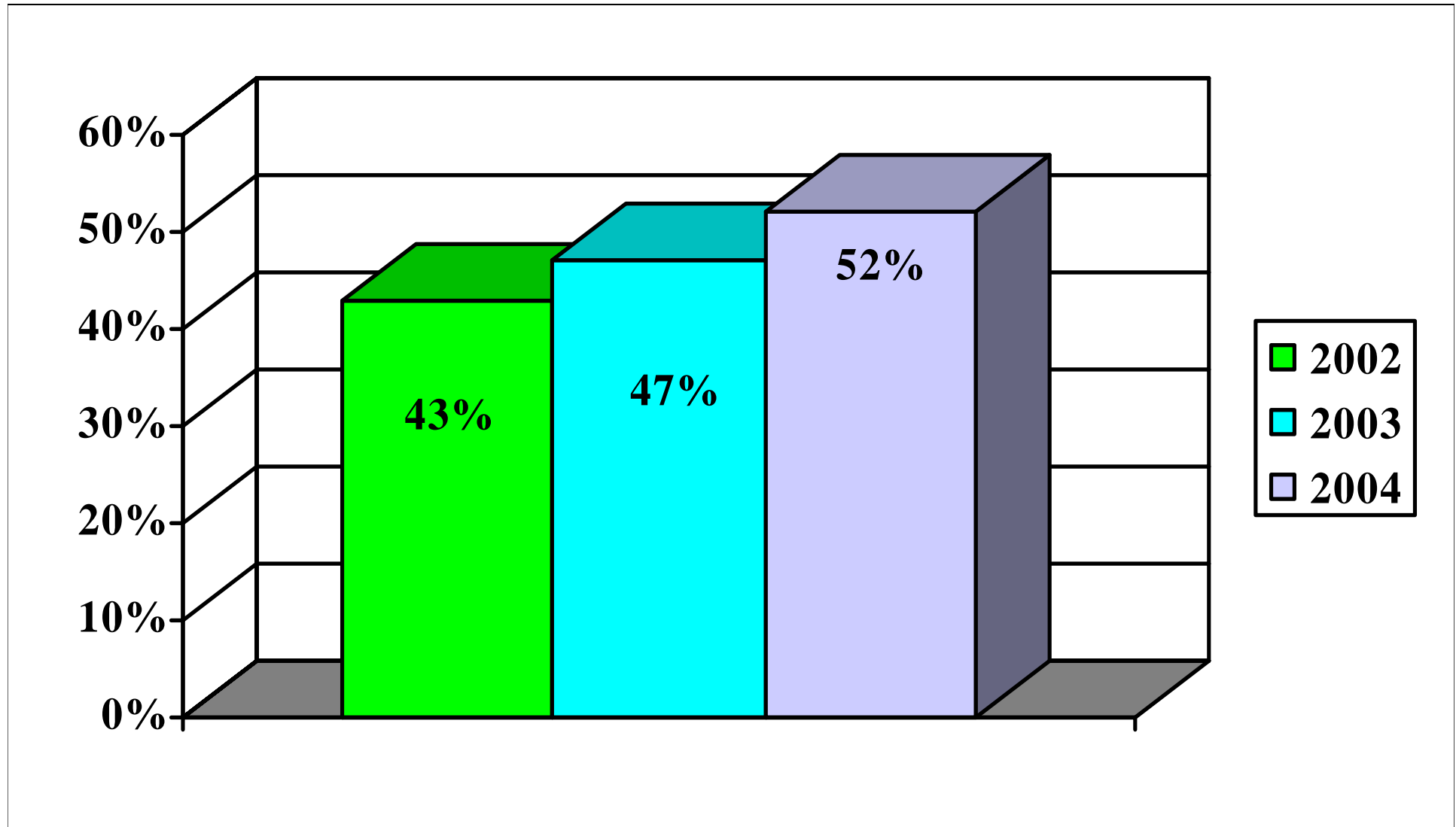
Distribución por sexos



El 28 % de los puestos directivos están ocupados por mujeres

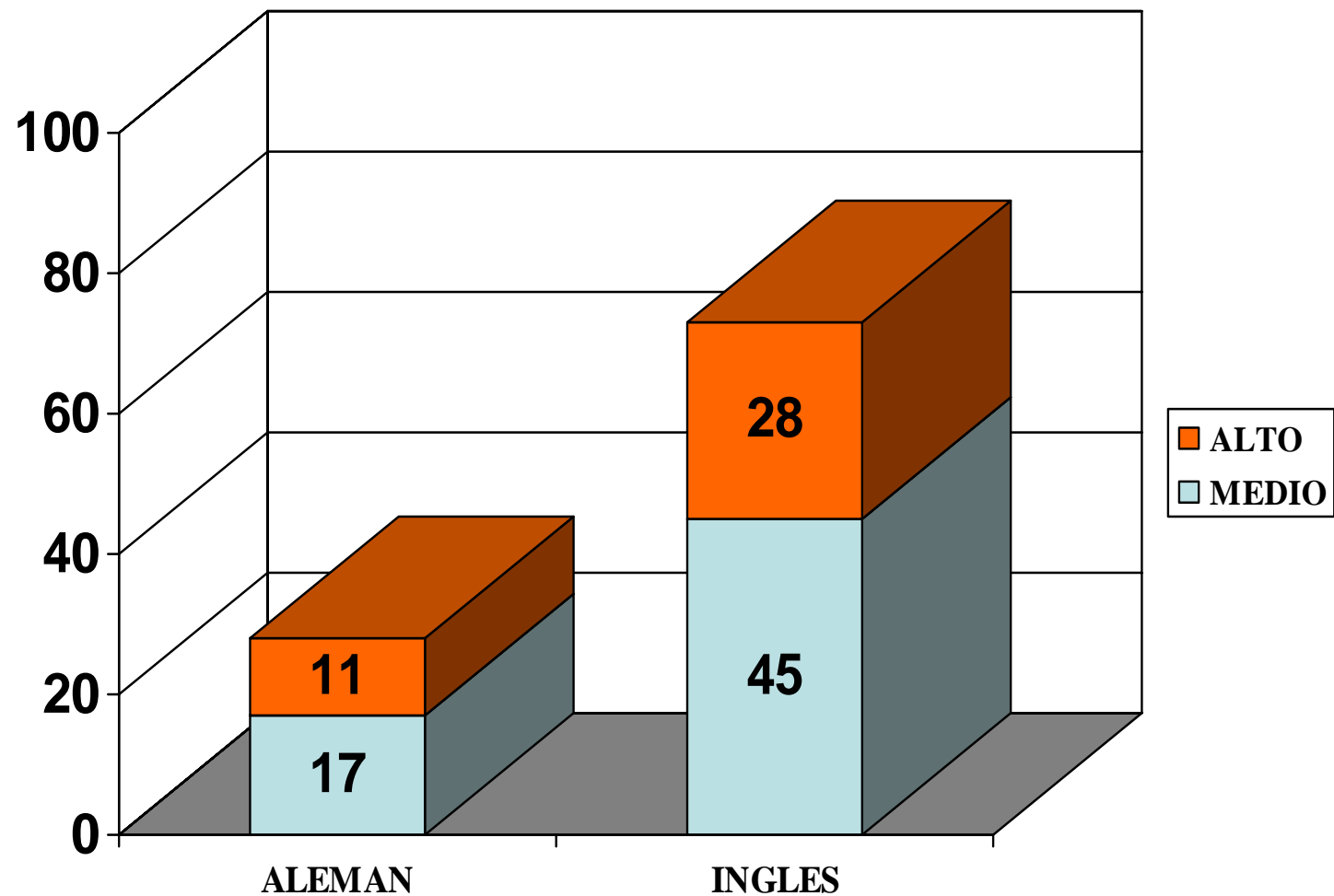


Cualificación académica



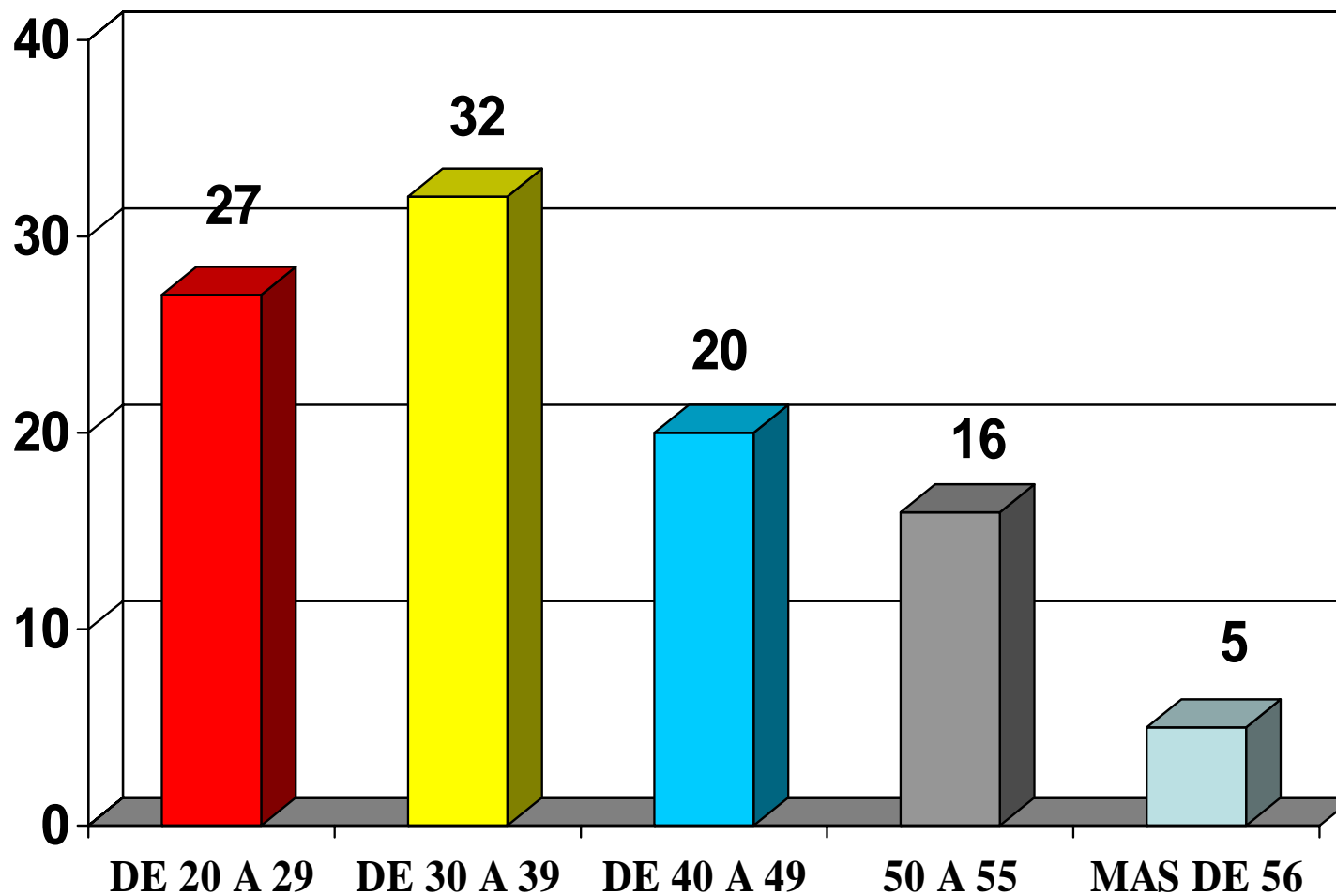


Capacitación idiomas - %



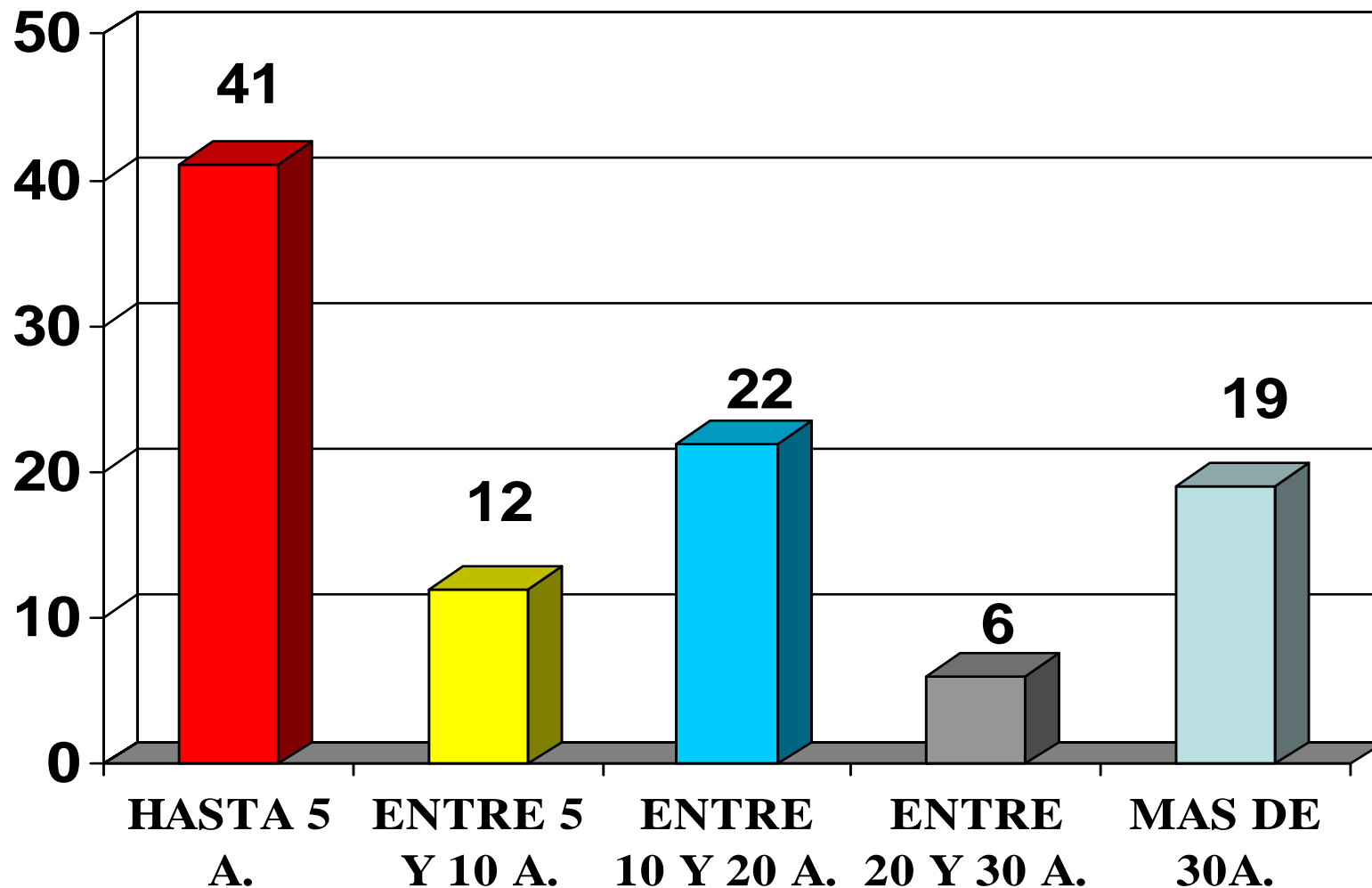


Edad media 38 años - (%)



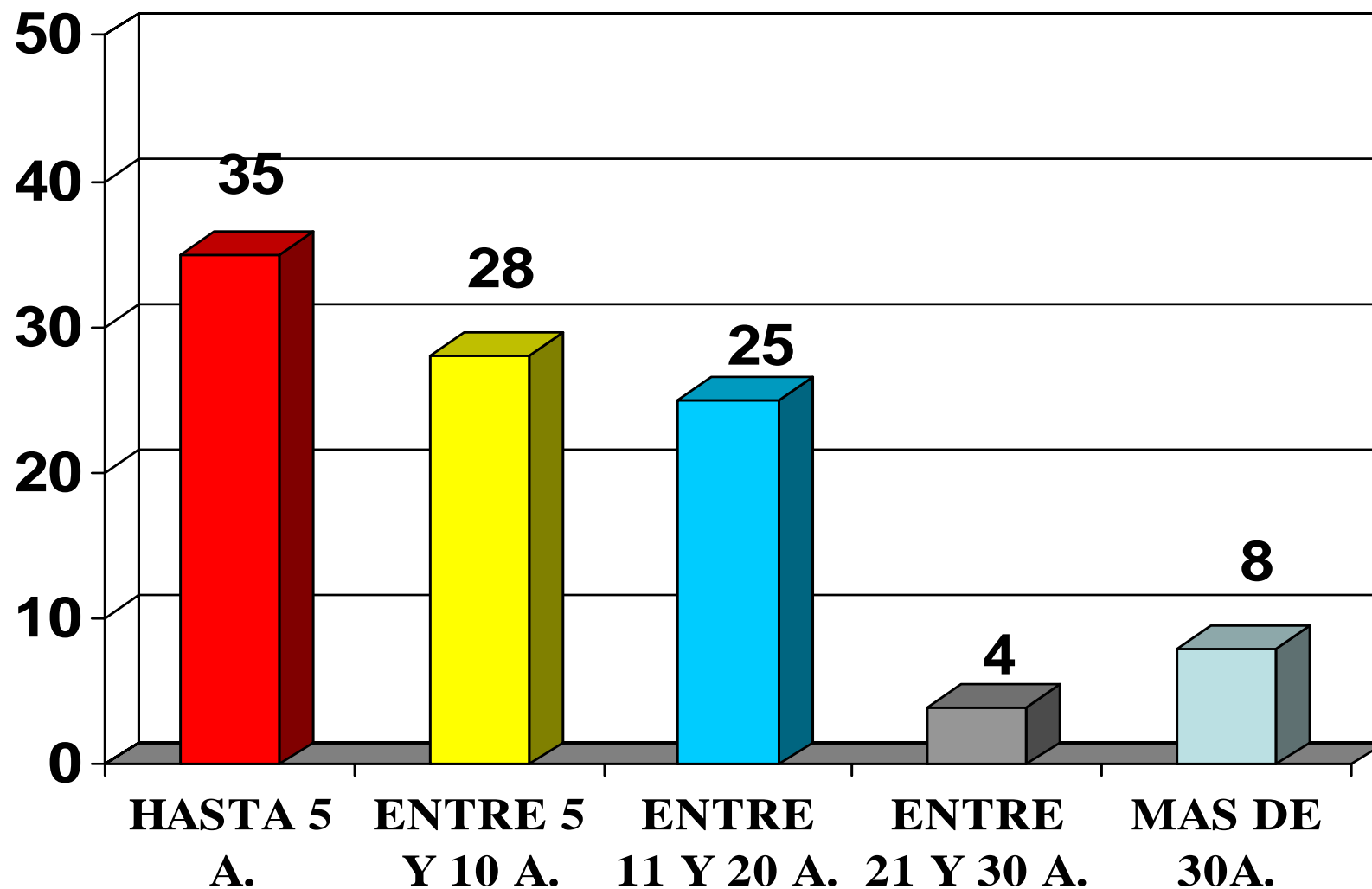


Antigüedad media 13 años - (%)



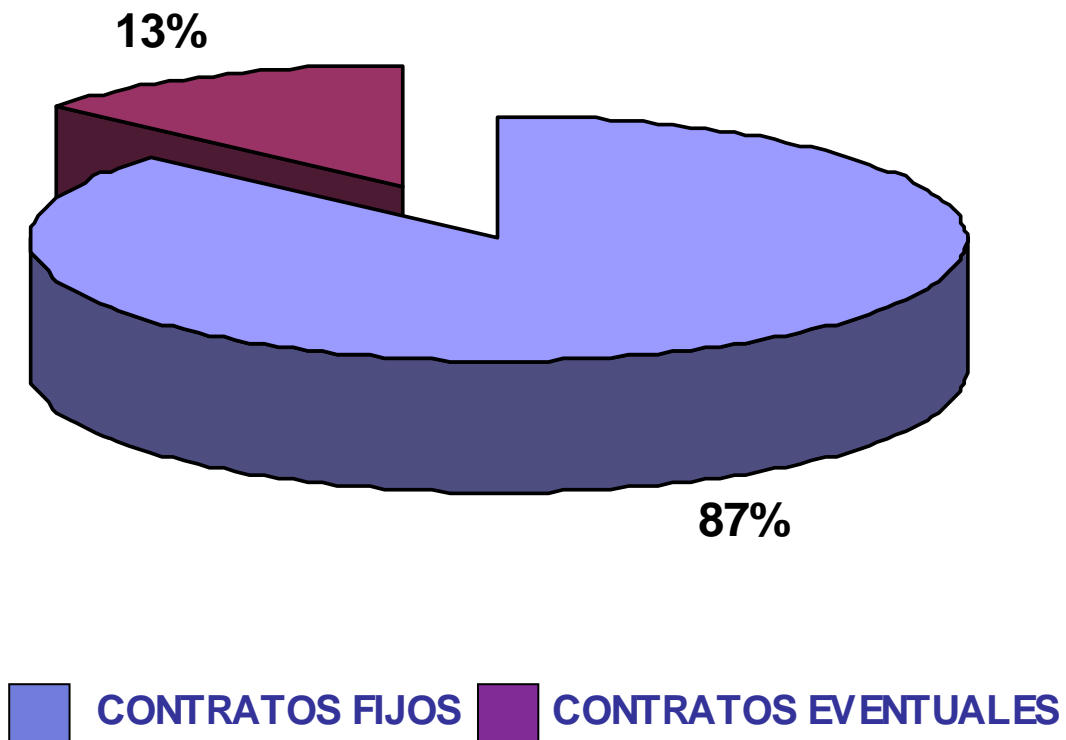


Antigüedad media directores 12 a. - (%)





Estabilidad laboral



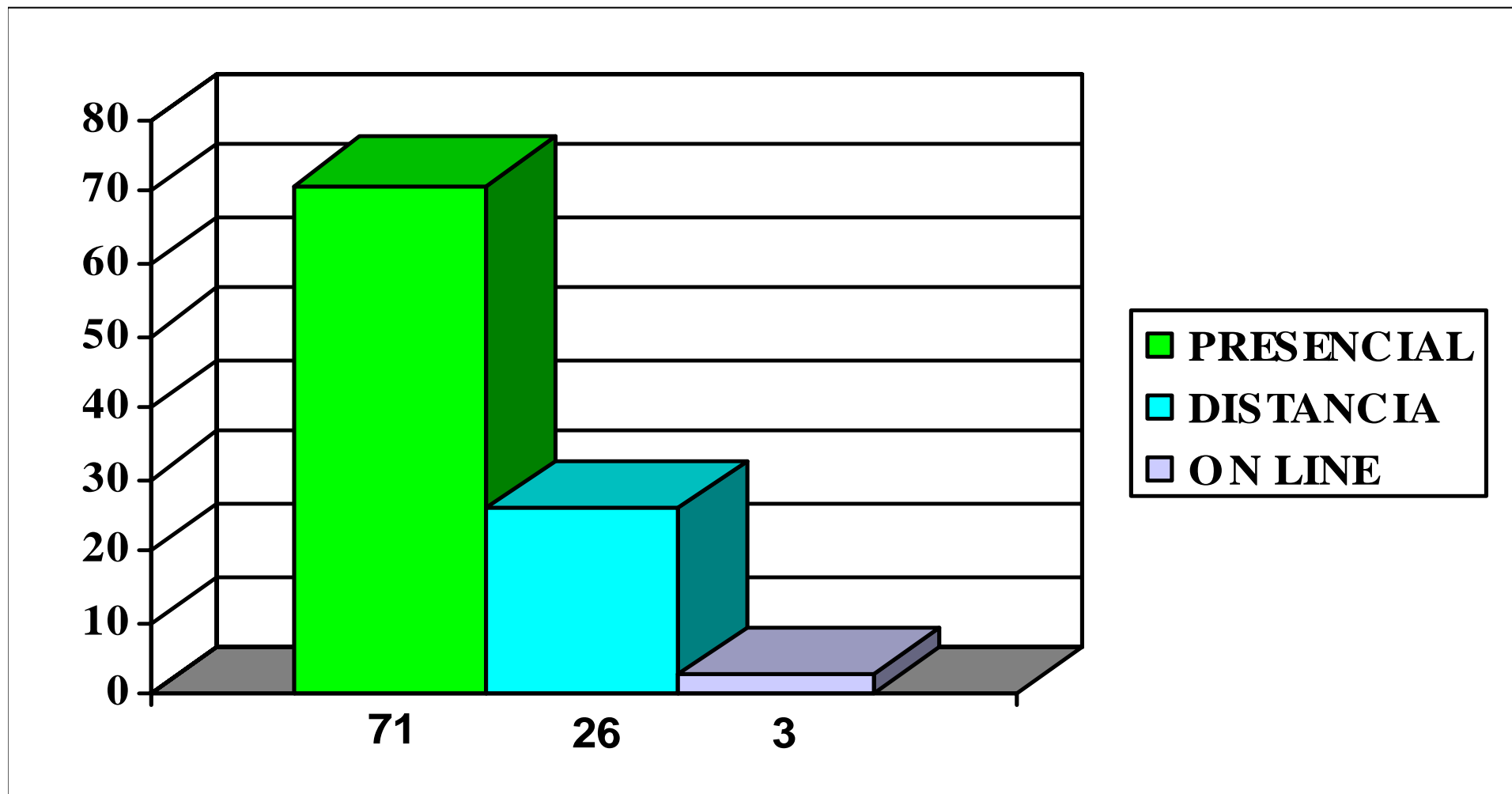


Programa Estructurado de Formación





Programa Estructurado de Formación - % Modalidad



En el año 2000 la totalidad de la formación en B.M. era en modalidad presencial



Ratios de interés – año 2004

GRAF

| | | |
|--|-----------------|------|
| Asistentes / Plantilla media: | 3,14 | 3,04 |
| Formados / Plantilla media : | 76 % | 81 % |
| Área pertenencia NO formados: | | |
| - Red 20 % - SS.CC. 80 % | | |
| Horas de formación por empleado: | 45 | 34,9 |
| Horas de formación por empleado formado: | 58 | -- |
| - Dentro de la jornada | 30 % | 50 % |
| - Fuera de la jornada | 70 % | 50 % |
| Indice de satisfacción (s/10) | 8,02 | -- |
| Presupuesto total año 2004 | 1.145.000 euros | |
| Presupuesto medio por empleado | 851 euros | |
| Inversión sobre masa salarial | 2,10 | 1,39 |



Programa Estructurado de Formación





Programa Estructurado de Formación – año 2004

Distribución temática

(% horas de formación)

F. Profesional

29

Productos

21

Desarrollo Pers. y Dir.

9

Comercial

8

Especializada

8

Riesgos

7

Jurídico Fiscal

2

Ofimática

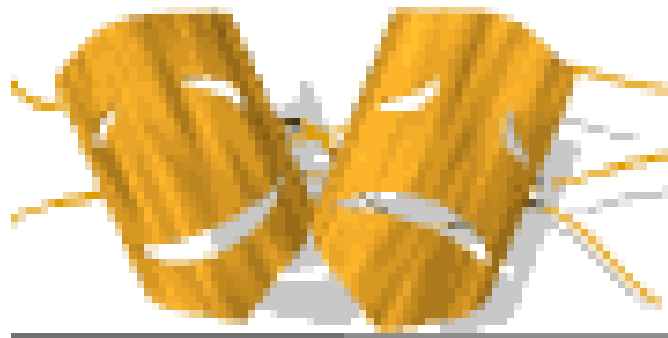
1

Idiomas

15



“Mediante la formación procuramos facilitar el conocimiento y promover el cambio de actitudes y comportamientos en las personas”







March
Clàssic

Tramitamos Gratuitamente su PENSION



A partir de los 55 años
todo está a su favor

 **BANCA MARCH**

TRABAJAMOS PARA MERECEER SU CONFIANZA

*“Cortar el hilo de
las marionetas
(Armando Blanco) “*

*“Pérdida de cono-
cimiento tácito
relacionado con
clientes
(Ceferí Soler) “*



... PRIMERO DESPIDIERON A LOS SINDICALISTAS...
... PERO COMO YO NO ERA SINDICALISTA, NO HICE NADA.
... LUEGO DESPIDIERON A LAS MUJERES...
... PERO COMO YO NO ERA MUJER, NO HICE NADA.
... DESPUES DESPIDIERON A LOS CINCUENTONES...
... PERO COMO YO NO ERA CINCUENTON, NO HICE NADA.
... MAS TARDE DESPIDIERON A LOS CASADOS...
... PERO COMO YO NO ERA CASADO, NO HICE NADA.
... AYER EMPEZARON A DESPEDIR INMIGRANTES...
... PERO COMO YO NO ERA INMIGRANTE, NO HICE NADA.
... Y HOY NOS HAN DESPEDIDO A LOS RESTANTES...
... SI LO LLEGO A SABER
... NO LES VOTO.





Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial

Proyecto

- ➔ **Desarrollar talleres prácticos complementarios de la formación teórica en los que se recogen y explicitan aquellas cuestiones con las que los asistentes tienen más dificultades, o en las que desean mejorar**





Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial

Objetivos

- Complementar los distintos procesos del Programa Estructurado de Formación de B.M.
- Acortar la duración de los procesos naturales de aprendizaje
- Inculcar a los más jóvenes la necesidad de conocer el « transfondo del negocio ».
- ➡ **Conseguir una correcta transmisión del conocimiento implícito de los más veteranos**



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial

- Estudio y discusión de casos prácticos
- Intercambio de conocimiento tácito entre compañeros. No con el lenguaje de la gestión si no « contando historias »
- Sistema de aprendizaje poco formal, poco convencional, horizontal, comentando los contextos y creando una relación emocional de confianza.
- No se trata de pasar transparencias, si no de transmitir experiencias
- **En definitiva; acciones formativas que tienen como objetivo que los participantes se impliquen en un tipo de aprendizaje colaborativo (aprender con la experiencia de otros)**

Sistemática



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial

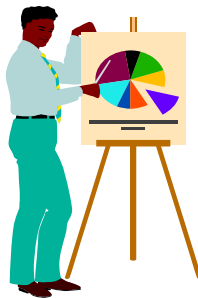
Presentación multimedia

| Aspectos formales de las operaciones de riesgo | |
|--|--|
| 25 | |
| Operaciones <i>sin</i> intervención de notario | |
| <ul style="list-style-type: none">• Descubiertos en cuenta.• Tarjetas de crédito y débito.• Préstamo sin intervenir. | |
| Consecuencias | |
| <ul style="list-style-type: none">▷ Reclamación judicial: procedimiento declarativo.▷ Posibilidad de garantía prencaria perjudicada frente a reclamaciones de terceros. | |



Casos prácticos

Formación de formadores



Documentación real



Recopilación de contenidos















Manual de estudio: Papel e Intranet





Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial









Materiales Formador

-  CURSO DE FORMACIÓN PARA FORMADORES
 -  **Herramientas y pautas de carácter pedagógico**
-  LESSON PLAN
 -  **Planificación de la sesión**
-  PRESENTACIÓN MULTIMEDIA
 -  **Soporte visual para el desarrollo de la sesión**
-  COMENTARIOS DE REFERENCIA
 -  **Información de carácter cualitativo para reforzar las explicaciones del formador**
-  ACTIVIDADES
 -  **Cuestionarios y casos prácticos. Planteamiento y desarrollo**
-  MATERIAL DE REFERENCIA
 -  **Documentación / información adicional**



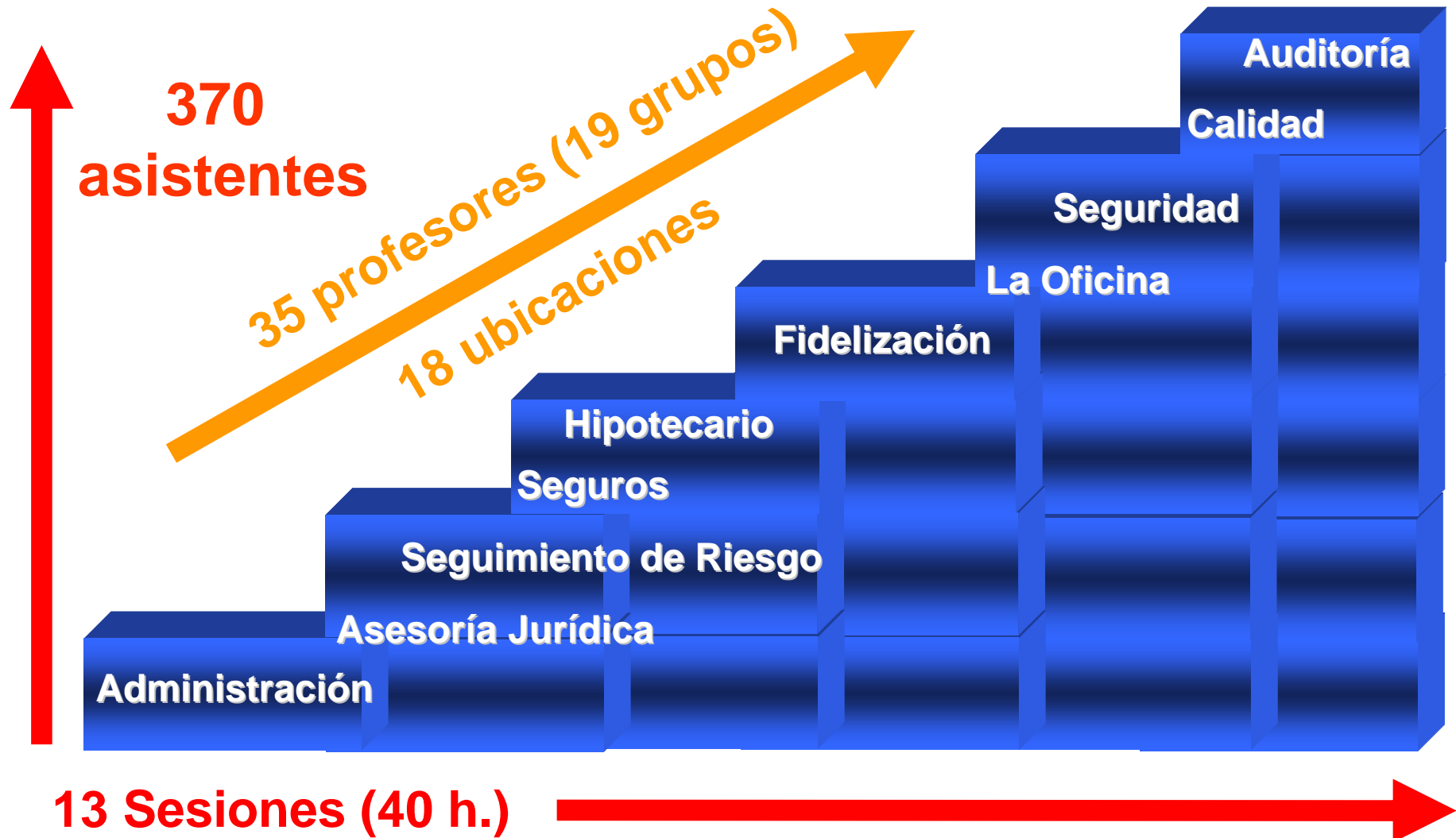
Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial

Materiales Alumno

-  **PRESENTACIÓN**
 -  **Reproducción de las transparencias, con espacio para toma de nota.**
-  **ACTIVIDADES.**
 -  **Cuestionarios y casos prácticos. Planteamiento**
-  **MATERIAL DE REFERENCIA**
 -  **Documentación / información adicional**
-  **MANUAL DE ESTUDIO**
 -  **Recopilación de contenidos en formato de libro de texto. Papel / multimedia**



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial





**EL PLAN DE EXPANSIÓN Y LA
DOTACIÓN DE RR.HH.**



CONSTRUCCIÓN DE LOS EQUIPOS



FACTOR CRÍTICO

CONTRATACIÓN EXTERNA



PROMOCIÓN INTERNA

- EXPERIENCIA Y OFICIO
- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO
- CARTERA



- CONOCIMIENTO DE LA PERSONA
- CULTURA Y VALORES
- CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN
- CONOCIMIENTO OPERATIVA
- DESARROLLO PROFESIONAL

- INTEGRACIÓN / ADAPTACIÓN
- COSTES
- TENSIONES INTERNAS



- INEXPERIENCIA
- COSTES
- RETORNO / REUBICACIÓN

IMPACTO DESIGUAL SEGÚN ZONAS



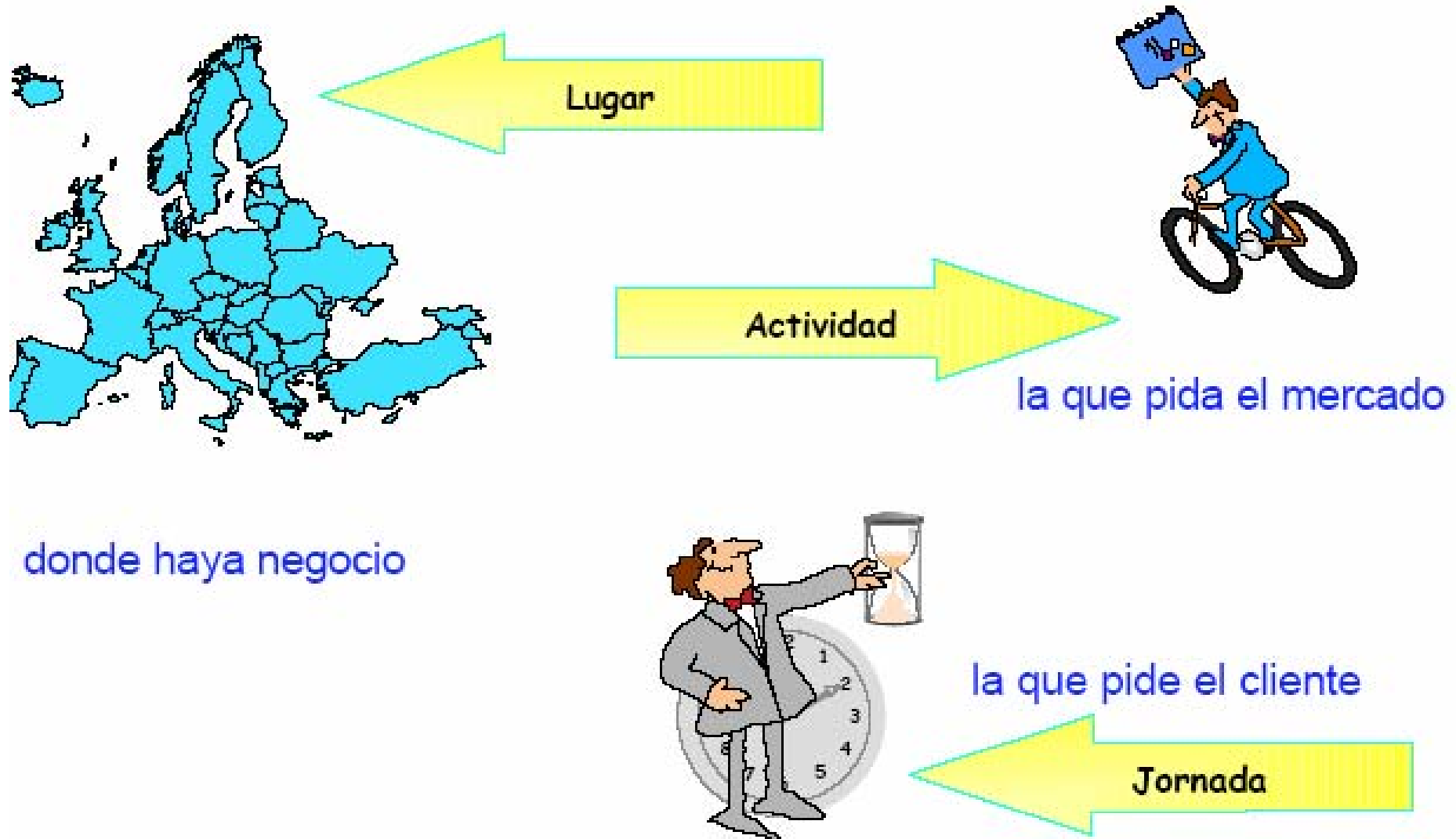
DE + A -



Promoción interna

Mercado
potencial de
candidatos

- **Colectivo de jóvenes**
- **Perfil directivo**
- **Formación suficiente**
- **Esperiencia profesional razonable**
- **Voluntad**
- **Disponibilidad (D+D+D)**



(José A. González Moreno)



El plan de expansión y la dotación de RR.HH.

Problemática actual

- Bolsa de Candidatos. Valoración
- Velocidad de crucero de la expansión Vs. Capacidad de generación de directivos
- Urgencias a corto Vs. Visión a largo plazo
- El día a día de la Oficina Vs. Necesidades de la Organización
- Formación « Full time » Vs. Formación « Part time »



Datos estadísticos (a 31.12.2004)

Valoración
bolsa de
candidatos

- Del 01/01/2000 al 31/12/2004
 - 486 personas

- Del 01/01/2003 al 31/12/2004
 - 219 personas

- Técnicos
 - 91 personas

- Especialistas
 - 44 personas



Datos estadísticos

Valoración
bolsa de
candidatos

- **TOTAL :** 132 personas

- **Baleares:** 77 personas
 - 23 hombres
 - 54 mujeres

- **Gran Canaria:** 18 personas
 - 4 hombres
 - 14 mujeres

- **Tenerife:** 14 personas
 - 1 hombre
 - 13 mujeres

- **Barcelona:** 2 personas
- **Cádiz:** 2 personas
- **Fuerteventura:** 5 personas
- **Lanzarote:** 5 personas
- **Londres:** 4 personas
- **Madrid:** 2 personas
- **Málaga:** 3 personas



El plan de expansión y la dotación de RR.HH.

- **Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado**
- **Escuela de Directivos**
- **Inversión en las Zonas de Expansión**
- **Cambio Cultural en la Organización**

Propuestas
de futuro



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado





Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado

- **Formación de potenciales directivos.**
- **Refuerzo de la formación y seguimiento de los planes de mejora individuales.**
- **Potenciar la figura del « Mentor o Tutor »**
- **Adquirir una visión estratégica e integral de la empresa.**
- **Mejorar en los conocimientos y habilidades necesarias para tomar decisiones.**
- **Desarrollar las habilidades interpersonales**
- **Continuar con el plan de carrera individual en el que se vierta la capacidad de iniciativa y espíritu empresarial adquiridos por el alumno**

Objetivos



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado

- Destinado a la resolución de situaciones y problemáticas específicas, así como al aprendizaje o mejora de deficiencias concretas
- Modelo de aprendizaje eminentemente práctico, destinado a:
 - Determinar dificultades reales
 - Analizar situaciones
 - Contrastar opiniones
 - Tomar decisiones
- ➔ Basado en reuniones periódicas con el tutor a efectos de fomentar la interacción y el intercambio de experiencias profesionales

Sistemática



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado

Dirigido a

- Empleados con un mínimo de 2 años de experiencia profesional en oficinas, que ocupen puestos con bajo nivel de responsabilidad
- Con conocimiento medio alto del idioma inglés y/o alemán.
- Que hayan superado las diversas acciones del Programa Estructurado de Formación a las que hayan sido convocados
- Con potencial directivo.



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado



tutor



tutelado



coordinador

- Transmite Valores y Cultura de la Organización
- Facilita el aprendizaje, transmite conocimientos y habilidades
- Mantiene reuniones periódicas con el tutelado, aplicadas a casos o situaciones concretas
- Guía, corrige al tutelado, en definitiva lo forma
- Provee al Coordinador de informes de evolución, e ideas de mejora del proceso



- Estructura, prepara el curso
- Coordina mentores y tutelados
- Promociona el programa
- Seguimiento
- Evalua el proceso

Responsable funcional del tutelado



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado

Fases del Proceso



(MENTORING – M^a Rosa Soler – pag.135)



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado

Formación a los tutores



Guía del tutor



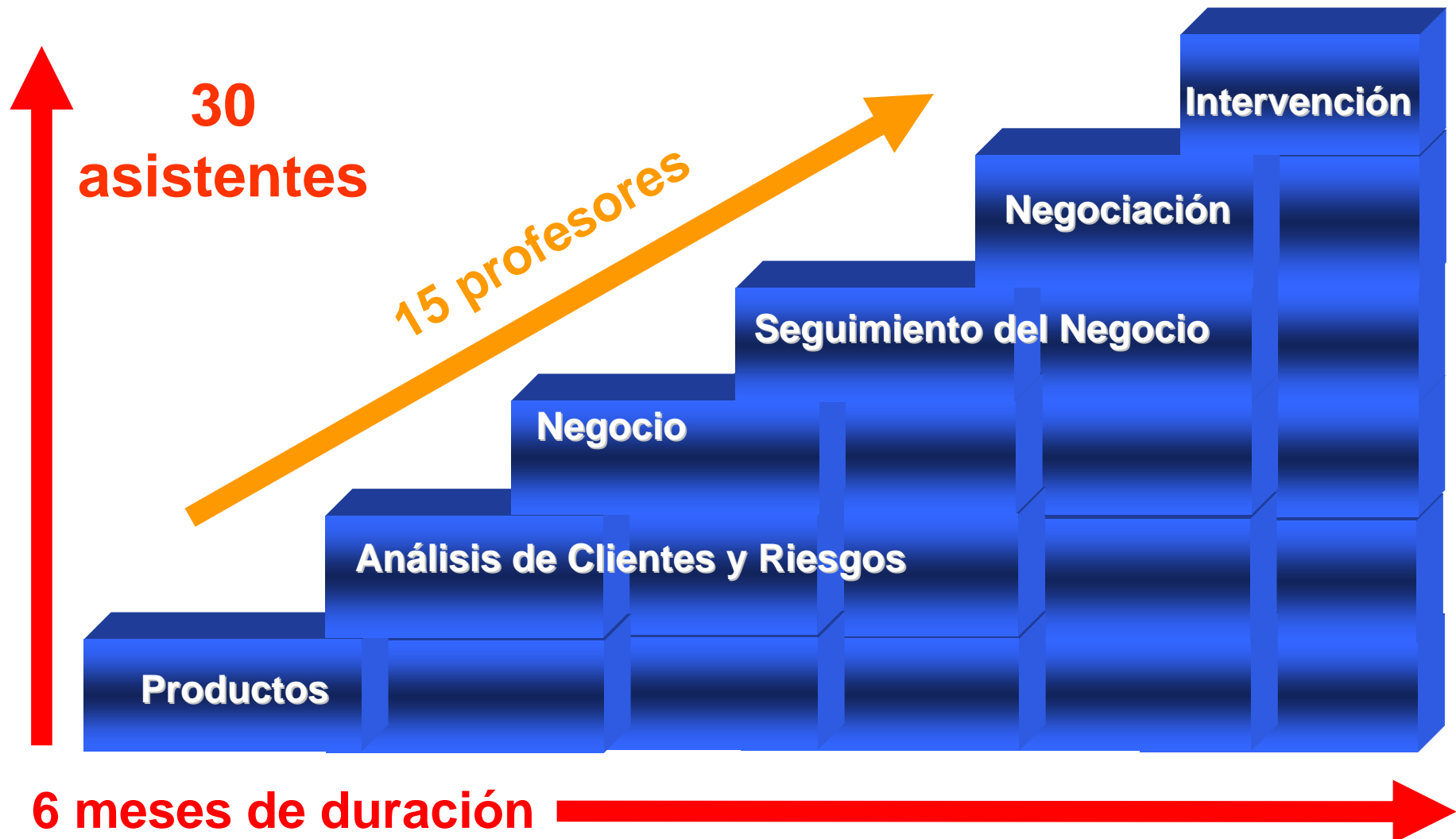
- Definición del programa. En que consiste y que se espera obtener
- Figuras del proceso
- Roles. Del mentor, del tutelado
- Explicar detalladamente los aspectos particulares del programa:
 - Acogida
 - Objetivos
 - Plan de Acción
 - Seguimiento
 - Evaluación

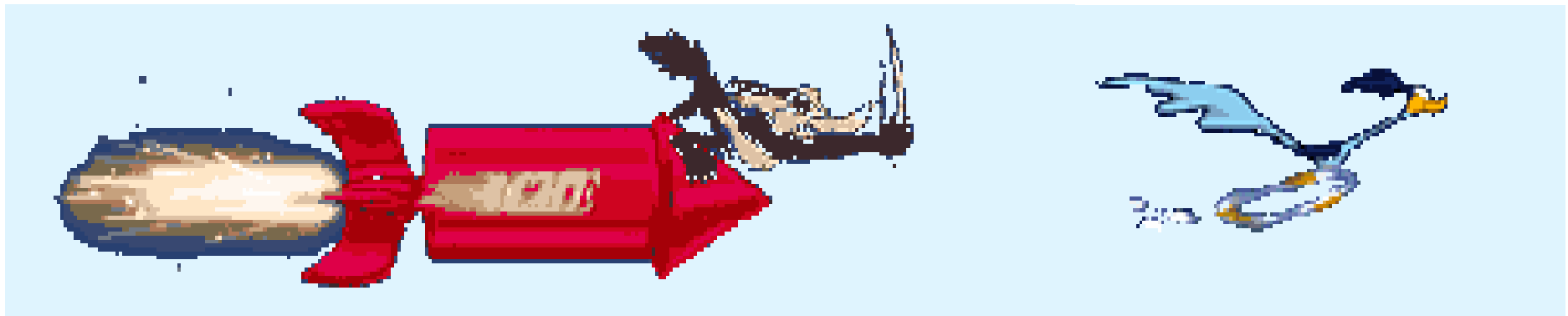
Identificar las mejores prácticas y herramientas

- Relación de los contenidos objeto de desarrollo
- Definición de un plan de trabajo y compromiso.
- Calendarizar cada una de las fases
- Comunicar y compartir el progreso. Modelo de informe de seguimiento
- Evaluación al final del programa. Modelo de informe final



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado





¿PARA CUANDO DICE QUE LO NECESITA?



Escuela de Directivos





Escuela de Directivos

Objetivos

- **Implantar un programa de mejora personalizado, previo a ocupar cargos directivos**
- **Desarrollar un programa « a medida » asociado a las necesidades individuales.**
- **Cubrir las carencias del empleado, tanto en conocimientos sobre productos y procedimientos, como en la práctica del modelo de gestión de negocio.**
- **Establecer un riguroso sistema de planificación, desarrollo y evaluación, en línea con las exigencias de competitividad de los puestos directivos a ocupar**



Escuela de Directivos

Dirigido a

- Empleados que próximamente han de ocupar cargos de responsabilidad
- Que hayan superado las diversas acciones del Programa Estructurado de Formación a las que hayan sido convocados
- Con potencial directivo.
- Que tengan disponibilidad de acuerdo con las necesidades de la Organización (D+D+D)



Escuela de Directivos



futuro
directivo



Entornos
funcionales



■ Empleados designados
consensuadamente entre:

- Tutores del Plan de Mejora del Oficio Bancario – Avanzado
- Areas respectivas
- Recursos Humanos



coordinador



- Prepara cada curso
- Hace el seguimiento
- Realiza la evaluación final



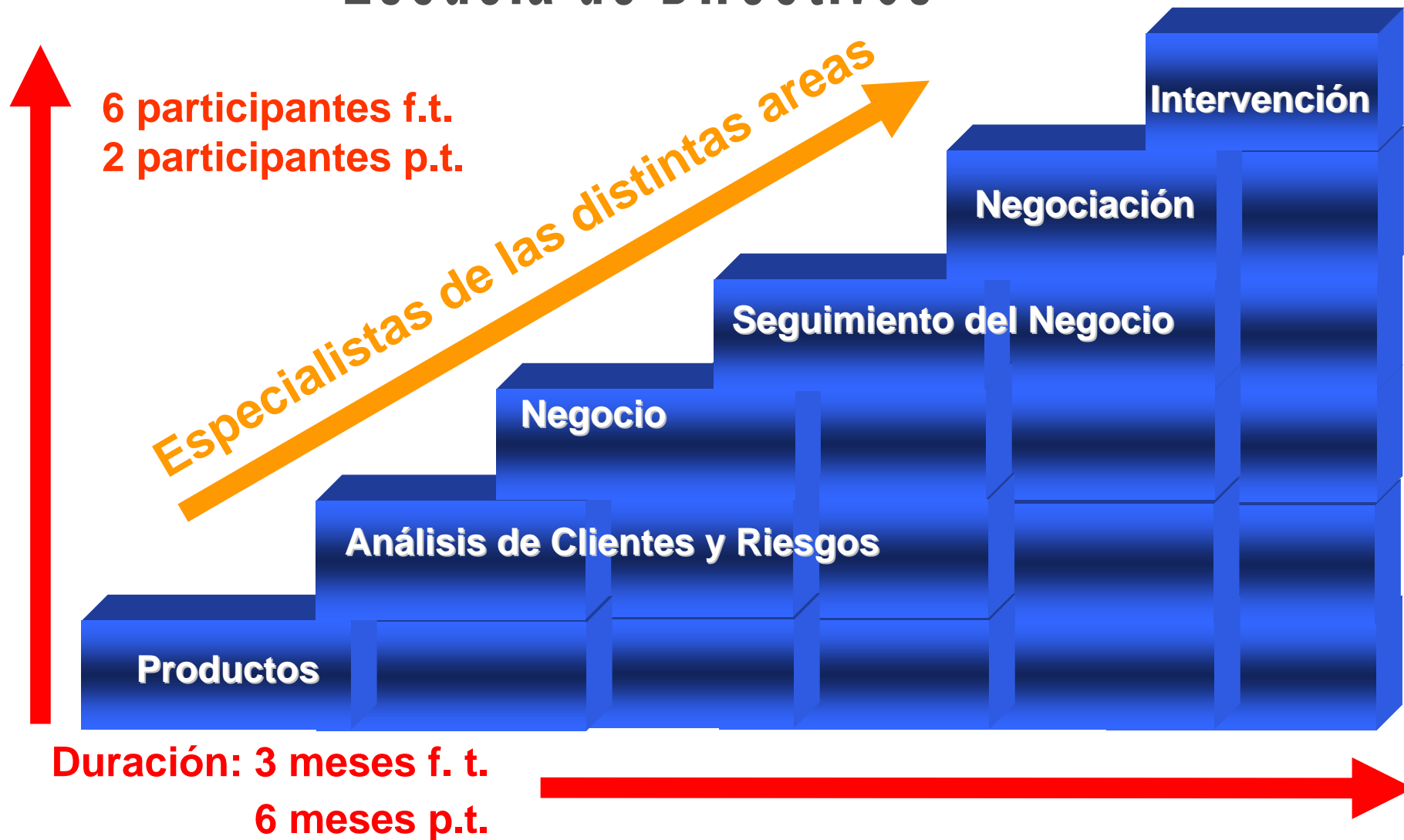
Escuela de Directivos

Programa

- El programa se confecciona en base a las necesidades de cada participante
- Para su confección se tienen en cuenta las peticiones de cada:
 - Participante
 - Directivos del último C.A. - Director de Zona
 - Recursos Humanos
- El orden de ejecución se establece en cada caso en función de las disponibilidades
- Al finalizar cada bloque de materias, el responsable de formarle efectúa una evaluación de nivel de los conocimientos adquiridos, autorizando el pase al siguiente bloque o proponiendo medidas alternativas



Escuela de Directivos





| Full Time | | MARZO | | | | | ABRIL | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--|----|---------------|----|---|--------------|---|---|--|-------------------------------|---|---|---|----|----|------------------------------|-------------------------------------|----|-------------------------------|--|
| Part Time | | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | |
| Pedro Oscar Hernandez Más | Mañana | Oficina de Juan Alcover | | | | | | | | Oficina de Juan Alcover | | | | | | | Oficina de Juan Alcover | | | | |
| | Tarde | Tomeu Cañellas - Planificación | | | | | | | | | Precios | | | | | | | Dudosos-Morosos | | | |
| Hamadi Dorai Jaume | Mañana | Cartera - Poligono son Castelló | | | | | | | | Visitas - Jaume Antich | | | | | | | Dudosos-Morosos | | | | |
| | Tarde | Fiscalidad Hipotecas y Leasing | | | | | | | | | Marketing | | | | | | | Inversiones | | | |
| Victor Monserrat Guillen | Mañana | Antonio Reina - March Vida | | Institucional | | | | | | Interventor - Miguel Adrover | | | | | | | Interventor - Miguel Adrover | | | | |
| | Tarde | Tomeu Miralles - Control de Gestión | | | | | | | | | Dudosos-Morosos | | | | | | | Valores | | | |
| Isabel Rosselló Ferrer | Mañana | Juan Lopez - Oficina Turistica - Visitas | | | | | | | | Juan Lopez - Oficina Turistica - Visitas | | | | | | | Firmas Hipotecas | | | | |
| | Tarde | Tomeu Miralles - Control de Gestión | | | | | | | | | Valores | | | | | | | Tomeu Cañellas - Planificación | | Planificación Comercial 1 DIA | |
| María Lluch Frontera Monserrat | Mañana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Tarde | Precios | | | | | | | | Planificación Comercial 1 DIA | | | | | | | Fondos y Planes | | | | |
| Rosa Matas | Mañana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Tarde | Maite del Peso - Hipotecario | | | | | | | | | Planificación Comercial 1 DIA | | | | | | | Tomeu Miralles - Control de Gestión | | | |



VALOR AÑADIDO DE ESTOS PROGRAMAS



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Inicial

- Se ha dado forma a un nuevo concepto de formación; en el fondo el más antiguo
- Se ha conseguido la complicidad y el apoyo de los más veteranos, aquellos que más saben, fomentando su autoestima
- Hemos inculcado a los más jóvenes la necesidad de conocer el trasfondo del negocio. Además de formación académica, idiomas, dominio de la tecnología y conocimiento de los productos y servicios hacen falta grandes dosis de « *olfato, vista y oído* », que solamente a través de la experiencia, propia o ajena, es posible conseguir



Plan de Mejora del Oficio Bancario - Avanzado

- Formación adicional de los propios formadores
- Motivación personal de los formadores
- Potenciación de dos de las competencias más importantes:
 - Comunicación interna
 - Trabajo en equipo
- Retribución adicional de carácter cualitativo
- **Incidencia en el colectivo más frágil con las personas más adecuadas**



Escuela de Directivos

- Armoniza conocimientos, capacidades y actitudes.
- Prepara para la asimilación del cambio profesional, desarrollando la competitividad y la capacidad de tomar decisiones
- Forma para ser directivo acorde con los principios y objetivos de Banca March
- Ofrece reconocimiento por parte del resto de empleados de B.M.
- **En definitiva; incrementa la eficiencia de la Organización**



“La gestión del conocimiento es hoy día la clave de la ventaja competitiva de las empresas”

H.Henzler

Director para Europa de McKinsey



***“No buscamos saber todas las respuestas,
nos conformamos con entender todas las preguntas”***



Muchas gracias

