

Φ BOLETÍN GREF

Medio de Comunicación Interna del Grupo Responsables de Formación del Sector Financiero

En Este Número:

Agurrak Era Ongi Etorri Guztioi

Ética y Transparencia en el Sector Financiero

Barclays: Una Experiencia de Formación

Programa Lidd-Banco Atlántico

El GREF en otros medios

Foro de Formación AEDIPE-AFYDE

¿Cuán efectiva es la formación en su empresa?

Publicaciones

Libros

Vida Asociativa

Recuerda que...

Redacción y Administración:

Ramonet, 52 - 28033 Madrid
Tel.: 91 302 12 36
Fax: 91 766 84 95
E-mail: gref@eresmas.net
www.gref.org

Diseño e impresión:

STOCK CERO, S.A.
Imprenta Digital & Multimedia

Agurrak Eta Ongi Etorri Guztioi

DONOSTIA-SAN SEBASTIAN : El Arte de saber vivir



Querid@s amig@s:

"El arte de saber vivir". Este es el último lema turístico que utiliza nuestra ciudad para atraer a sus visitantes. Permittedme que os muestre nuestro orgullo de ser vuestros anfitriones el próximo mes de Junio.

No se cuál será el lema de nuestras Jornadas : "De la Formación tradicional...", "Los límites de la Formación", "La Formación: una responsabilidad compartida".... Es algo que decidiremos pronto, también con el ánimo de atraer vuestro interés.

En nombre de todos los compañeros, que pondremos nuestra mayor ilusión en que los temas profesionales y las vivencias personales estén equilibradas (en un alto nivel) durante los días que conviviremos en Donostia-San Sebastián, quiero invitaros y animaros a conocer y disfrutar de nuestro entorno, así como a compartir experiencias profesionales que estoy seguro serán enriquecedoras para todos.

Es suficientemente reconocido que en Gipuzkoa hay un alto grado de inquietud y de vitalidad profesionales. Son varios los Centros y Universidades que tienen una calidad de primer nivel. Y también Consultoras y profesionales de la Formación que tienen un gran prestigio, en muchos casos ya conocido y reconocido por vosotros.

Todo ello creo que es un aliciente enorme, que esperamos sea suficiente para contar con vuestra presencia en Donostia durante los días 12, 13 (y el que lo desee también el 14 y 15) del próximo mes de Junio. ■

Un abrazo para tod@sy os deseo salud.

Agurrak eta ongi etorri guztioi.

Carlos Ruiz

Director de RR.HH de Kutxa - Caja Gipuzkoa Donostia



Ética y Transparencia en el Sector Financiero

Conferencia de Aldo Olcese. Presidente del Instituto de Analistas Financieros



Aldo Olcese, dirigiéndose a los participantes.

El día trece de marzo, próximo pasado, y dentro ya de nuestro decimotercero aniversario, en nuestra reunión desarrollamos el programa habitual establecido. Todos los temas resultaron, como siempre, muy interesantes, pero si quisiera destacar algo de ese día, diría:

1.- El lugar. La Moraleja Business Resort, resultó ser, sencillamente perfecto.

2.- La intervención de ALDO OLCESE SANTONJA.

El primer punto, se explica por sí mismo.

Sobre el segundo, trataré de decir algo, para que al menos, los que no tuvisteis la suerte de poder venir, conozcáis un poco de los puntos más importantes de los que nos habló el Sr. Olcese.

Personalmente mi primera sorpresa, fue escucharle que si bien el título

de su ponencia era "La formación, desde la perspectiva del Analista Financiero" daría su opinión sobre la ÉTICA y la TRANSPARENCIA, por la suma importancia que no solo él les da sino por lo importantes que resultan siempre pero mucho más en nuestros días.

Es conocido que las empresas financieras, tienen ideas claras sobre la importancia de la formación de los profesionales que las componen. Que estos profesionales además de ser los mas y mejor formados, son los mejor pagados y los más competitivos. La formación es un valor de responsabilidad, pero en todo caso, es insuficiente.

Cree en la formación como medio para lograr la excelencia, la eficiencia con repercusión en las personas y en las entidades.

A pesar de todo esto, cree firmemente en la ETICA y en la TRANSPARENCIA como valores que han de superponerse a la Formación, y en éste sentido afirma que "la ética hay que trabajarla", no sobreviene y que la transparencia es una condición necesaria en las organizaciones. Ambos conceptos le preocupan especialmente.

Y piensa en el buen gobierno corporativo, diciendo que las entidades deben impregnarse de ETICA y TRANSPARENCIA respondiendo así a los accionistas y a la sociedad.

La sociedad civil recibe una libertad económica que debe gestionar con eficiencia y con ética, pues de lo contrario el legislativo limitará sus áreas de responsabilidad.

Y en línea con esta idea, sostiene que el sistema capitalista abusa de sí mismo en épocas de bonanza y que este abuso puede llevarle a la involución.

Nos hace ver, como en la actualidad estamos contemplando agresiones constantes de personas, de estructuras y de mercados, y propone por tanto que el propio capitalismo se autorregule, que se autolimita.

"EL DINERO NO ES UN FIN EN SÍ MISMO, NO UN OBJETIVO, ES UNA CONSECUENCIA"

Nos habla igualmente del conflicto de intereses. Manifiesta que es permanente en el trabajo diario y en él se debe actuar correctamente. Todos debemos tener nuestro código de ética personal, que afirma, no es coincidente ni en un diez por ciento con el código de la propia empresa que nos paga; de ahí el continuo conflicto de intereses.

Personalmente todos sabemos que nosotros mismos participamos de diversos comportamientos éticos. El diferente el que utilizamos con nuestro marido, con nuestra esposa, con nuestros hijos, con nuestros amigos, en casa, fuera de ella, etc.etc.

Pero la empresa debe actuar con ética y transparencia, respetando la igualdad de derechos de los accionistas, evitando el conflicto de intereses, actuaciones propias del buen gobierno.

Si todo esto fuera así, si todo esto hubiera sido a sí, no hubiéramos conocido los grandes escándalos empresariales que en el ámbito mundial se han dado muy recientemente.

Por todo ello se reafirma en la idea de que en el mundo capitalista se está aún a tiempo de reconducir la situación, si no queremos que el legislativo acabe por imponer sus limitaciones. ■

Pedro Otero/Rafael López

Barclays: Una Experiencia de Formación

Por Manuel Haro



Manuel Haro en un momento de la sesión.

La Formación en Barclays es resultado del trabajo de los profesionales de nuestra compañía durante más de 20 años. Los resultados obtenidos en el área de Formación son fruto de la estrategia interna diseñada por la propia compañía y no de la iniciativa externa de una consultora. En definitiva, optimizando nuestros recursos internos hemos creado un servicio a la medida de nuestras necesidades y de nuestros clientes.

Seis son los pilares básicos sobre los que se sustenta:

1. El apoyo del Grupo Barclays a la función de formación y su importancia para el negocio. Muestra de ello es la rápida creación del Departamento de Formación (1982) tras la entrada de Barclays en España tras la adquisición del Banco de Valladolid (1981).

2. La colaboración de la Dirección, no sólo aportando los necesarios recursos económicos, sino también algo tan extraordinariamente valioso como es el tiempo de negocio de los profesionales que participan en los diferentes programas.

3. El esfuerzo y profesionalidad de las personas que a lo largo de estos años han pasado por el Departamento. La incorporación a este área está concebida como una incorporación temporal de profesionales de la Red Comercial, con un conocimiento real de las necesidades y situación del mercado y de los clientes, a través de la cual se crea, de manera permanente, un equipo de alto rendimiento que beneficia a la función formativa y al propio profesional, que tras su paso por el Departamento, es más apreciado para trabajar en otras áreas, al haber adquirido una visión integral del negocio y de la Organización.

4. Los formadores o expertos internos, dentro de los que se integran lo más reconocidos profesionales de la entidad y entre los que se encuentran los propios componentes del Comité de Dirección. Esto es un reflejo claro de nuestra filosofía: la Formación es algo de TODOS. Somos conscientes de que sin la colaboración de estos expertos formadores sería imposible alcanzar los resultados que obtenemos con la misma calidad y credibilidad

5. Los Socios Pedagógicos, cuyo papel se sitúa en un escalón superior al de simples proveedores, y que son aquellos que participan en los que nosotros denominamos "programas estrellas". Como tales "socios" se involucran y trabajan como si fueran un eslabón más de la Organización.

6. Y cómo no, los Participantes, a través del adecuado aprovechamiento real y no sólo teórico de los conocimientos y habilidades adquiridas, así como a través de sus aportaciones, sugerencias, evaluaciones... que son indispensables para el desarrollo de nuestra actividad. Escuchar la "voz de cliente interno" es, por lo tanto, factor

fundamental. Nosotros lo hacemos o, por lo menos, eso es lo que dicen.

Todos estos pilares han de servir para que cualquier inversión en Formación (en dinero o en tiempo), tenga un impacto en los clientes y en el negocio. El cliente es el que, en definitiva, con su comportamiento como consumidor-inversor y con su opinión a través de las encuestas, juzga si la preparación que reciben los profesionales está o no al mismo nivel que sus expectativas. El cliente Barclays es un cliente con una elevada cultura financiera y un alto nivel de exigencia. Además, cuenta en muchos casos con el suficiente asesoramiento externo de especialistas o personas de su entorno, para evaluar qué información recibe, cómo le es transmitida.

Otra de las características que condicionan el tipo de formación que hacemos es el perfil y nivel de nuestros profesionales. Es relevante que un 70% de la plantilla tiene titulación universitaria, con un significativo porcentaje de cursos de postgrado. Indudablemente, nuestro cliente interno es también exigente con la formación que recibe.

En definitiva, cada Departamento de Formación, aunque con similares ingredientes, tiene la responsabilidad de "cocinar su propia paella formativa", a su manera y para el gusto y la cultura de una organización determinada.

Los ingredientes con los que contamos en Barclays son:

- El segmento de clientes al que nos dirigimos: renta alta o media-alta.
- La estrategia del Grupo: alineándonos constantemente con la misma (lo que implica el desarrollo de pro-

gramas como Compliance, Conoce a tu Cliente... que a través de la nueva normativa sobre Blanqueo de Capitales que se está tramitando actualmente, afectarán en un futuro próximo a todas las entidades financieras).

- Las necesidades y expectativas de nuestros clientes: que requieren unos productos innovadores que le faciliten respuesta a sus necesidades financieras y fiscales, así como la necesidad de tener presente siempre sus expectativas, tratando de superar los estándares de calidad tradicionales, orientándonos a los principios de la excelencia.

- La tecnología: apoyándonos en ella (web, flujos electrónicos de trabajo, intranet, data warehouse, data mining...) y acercando su uso a la gestión comercial.

- La orientación a resultados: basándonos en el principio de "Value Based Management" (Creación de Valor para el Accionista), práctica que obliga a estar permanentemente atento, entre otras reglas, al principio de

coste de oportunidad del accionista y al principio de maximización del beneficio y del ahorro de costes. En nuestra realidad todo ello se traduce en la necesidad de "aquilatar" hasta el último céntimo de euro.

Con todos estos "ingredientes" estructuramos los programas formativos en cuatro grandes áreas: Programas Integrados, Programas de Perfil Ocupacional, Programas de Actuación y Programas de Continuidad. Además, si Barclays es un banco multicanal, Las metodologías que utilizamos para "cocinar" nuestra oferta formativa, debe ser también multicanal: presencial, distancia-tradicional, online, mixta, outdoor...

1) PROGRAMAS INTEGRADOS: los podemos calificar de "programas estrella" y van dirigidos a los profesionales que son la columna vertebral de la Organización: Asesores Financieros, Directores de Oficina y Mandos Intermedios de Servicios Centrales. Estos colectivos representan algo más del 20% de la plantilla.

Las características de estos programas son:

a) Programas a largo plazo en los que existe un compromiso "no firmado" entre la organización y el participante de no devaluación del profesional y de no tener que estar esperando cada año "qué me va a dar Formación", y creando la infraestructura necesaria para que cada módulo sea único.

b) Formación permanente y relevante, la cual podemos representar gráficamente como "asfaltar la autopista", para dar el servicio que el cliente nos demanda o espera de nosotros.

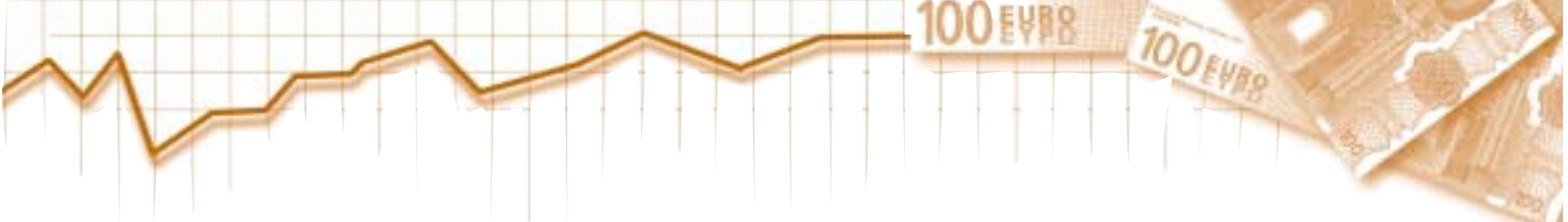
c) Modular, con 2 módulos al año de 2 días cada uno, concentrando la formación en 2 momentos del año, evitando la dispersión de acciones que erosionen el negocio.

d) Flexible y actualizada: cada módulo es único y las materias acordes al momento el mercado. Así, por ejemplo, y anticipándonos al momento, los cambios fiscales del 2003 los impartimos en el 2002 con los borradores legislativos correspondientes.

e) Con unos contenidos que permiten tener una visión 360°, es decir, tocando todas aquellas materias que para las distintas funciones de los profesionales de los colectivos implicados son necesarias: ej. entorno financiero, fiscalidad, productos y servicios, temas de desarrollo profesional y personal, mejores prácticas, información del negocio y proyectos, y objetivos de la Dirección.

f) Con Socios Pedagógicos de primera línea, por lo que elaboramos líneas de actuación con ellos, que suponen distribuir la formación con la siguiente estructura: un 50% de po-





nentes son externos (nuevos enfoques) y otros 50% internos (nuestro saber hacer) y que desemboque en un reconocimiento público de la formación recibida, y que además suponga una acreditación.

g) Y, por último, menos, menos... cara de lo que puede suponerse.

2) PROGRAMAS DE PERFIL OCUPACIONAL: Son cursos eminentemente técnicos, monotemáticos, a diferencia de los programas indicados anteriormente, y que nos sirven para crear y proporcionar una estructura sólida a los participantes, pertenecientes a colectivos diferentes de los anteriores Programas Integrados. En este tipo de programas se intenta crear las bases para las "autopistas". Ejemplos de ello son los programas de nuevas incorporaciones, fiscalidad financiera, gestión de clientes, ... más comunes a otras entidades. Me gustaría resaltar el Programa de Valor Añadido al Cliente desde los SS.CC, dirigido al personal operativo y administrativo, con el objetivo de facilitar su aproximación al negocio y la

visión finalista del cliente desde el trabajo particular de su propio departamento de apoyo.

3) PROGRAMAS DE ACTUACIÓN: Los definimos como "trajes a la medida", y van desde seminarios externos, a los Concurso-Oposiciones derivados del vigente Convenio Colectivo, o el Programa de Desarrollo de Directivos (PDD). Este Programa, cuya duración es de 1 jornada al semestre, va dirigido a los directivos de 1er nivel y en él se comparte información, experiencias y puntos de vista con empresarios, ejecutivos, profesionales relevantes sobre temas de entorno financiero, tecnología, gestión directiva o gestión empresarial.

4) PROGRAMAS DE CONTINUIDAD: Entran aquellos temas que complementan la formación para el día a día: utilidades ofimáticas, idiomas, publicador para intranet... y Conoce a tu Cliente, basado en las exigencias de las autoridades anglosajonas para que un cliente siga perteneciendo a la Entidad, y que son sensiblemente superiores a las actuales de

Blanqueo de Capitales, pero que serán similares a las del nuevo reglamento que se está tramitando y que será de aplicación a todas las entidades financieras españolas.

Mención especial merece también la evaluación de la formación. Independientemente de las evaluaciones que podemos realizar a la finalización de los diferentes programas o al seguimiento que realizamos con los responsables de las áreas de negocio, hay otras valoraciones indirectas como las Encuestas de Clientes en la que destacamos como entidades por encima de nuestros competidores directos en: mejor atención, personal más competente, información más completa, y en asesoramiento, aspectos estos que no podemos decir en que porcentaje corresponden a la formación recibida pero en los que seguro hemos incidido a través de la misma.

Asimismo, cada año realizamos una Encuesta entre la Red comercial sobre el servicio prestado por los Departamentos Centrales, En la correspondiente a 2002, y con una participación del 92%, Formación ocupó el primer lugar, como área mejor valorada por los clientes internos. Pero no olvidemos que nuestra obligación es estar en el 20% superior ya que "jugamos con ventaja": los departamentos de formación somos "departamentos dulces", y sería injusto compararnos, por ejemplo, con los departamentos de riesgos.

Para finalizar os reitero las gracias por permitirme compartir con todos vosotros estos aspectos, y, como ya he indicado a varios compañeros que me han escrito o llamado, estoy a vuestra disposición para cualquier ampliación de información ■



Programa Lidd-Banco Atlántico

Por Jesús Jiménez y Ovidio Peñalver



Jesús Jiménez en un momento de su intervención.

En la reunión del 13 de Marzo, tuvimos ocasión de conocer una experiencia formativa singular, llevada a cabo en Banco Atlántico, S.A. con la colaboración de Soluziona.

Se trata un programa "in company", que incorpora una metodología multicanal más potente y compleja que la habitual hasta ahora en otros programas de BA. Un proyecto ambicioso diseñado para un colectivo de 42 Directores de Oficina, que por su gestión, la importancia de sus Oficinas, y los equipos a su cargo han sido invitados a participar en un Programa que tiene como objetivo desarrollar las competencias de Liderazgo.

La presentación estuvo a cargo de Jesús Jiménez, Gerente de Formación-Madrid, de Banco Atlántico y Ovidio Peñalver, Director de Consultoría del Área de Recursos Humanos de Soluziona.

La ponencia tuvo la siguiente secuencia de exposición: 1) Planteamiento de la necesidad, 2) Estructura del programa, 3) Contenidos formativos y 4) Sistemas de seguimiento.

Planteamiento de la necesidad. Jesús Jiménez sintetizó el proyecto de cambio, que está llevando a cabo B.A. desde finales de 1999 apoyado en dos pilares fundamentales:

El cambio estratégico, que busca eficacia, calidad e imagen y que ha dado lugar a proyectos concretos de reingeniería de procesos y la adopción de una orientación en la gestión comercial para migrar de una "banca de productos" a una "banca de clientes"

El cambio de cultura organizativa. Que tras un análisis de la cultura actual y la deseada, en el que participó un amplio colectivo de la Organización, se definieron los contenidos de la "cultura idónea" alineada con los objetivos y proyectos del cambio estratégico. Busca reafirmar unas señas de identidad y ha supuesto la definición institucional de la Visión, los Valores, como referentes éticos, el diseño de unos Perfiles de los puestos de trabajo, basados la definición de Competencias y las conductas criterio que evidencian su grado de desarrollo.

Todo ello dentro de un amplio proyecto de Gestión por Competencias, para el desarrollo de RR.HH.

Un proyecto de cambio de esta magnitud requiere de una potente fuerza de liderazgo compartido en el que se sientan implicados e integrados en la Visión común un amplio colectivo, prioritariamente aquellos Directores de Unidades de Negocio, que ges-

tionan equipos, y que pueden fomentar un estilo de dirección participativo para conseguir equipos y personas altamente motivados. Desarrollar las competencias de esta fuerza de liderazgo, sería, en forma resumida, el objetivo general del programa.

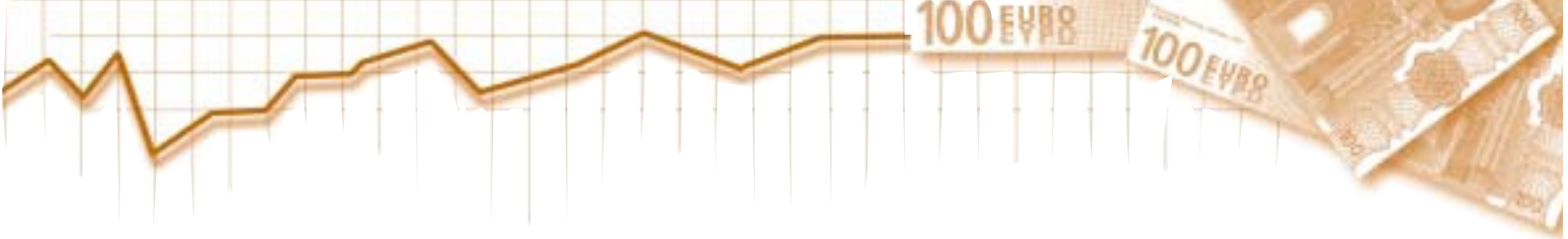
Su realización implica un fuerte compromiso tanto por parte de la Alta Dirección del Banco, que apoya decididamente la acción formativa, como por los participantes (que lo son voluntariamente) y por sus supervisores, representando una fuerte inversión en tiempo y en presupuesto.

Cumpliendo los requisitos de calidad, selección de alumnos y número de horas lectivas (300 previstas inicialmente y luego sobrepasadas en más de 400) se ha obtenido la homologación por el Instituto de Estudios Superiores Fundación Universitaria San Pablo CEU, otorgando a los participantes el título de "Curso Superior de Dirección y Liderazgo en Banco Atlántico", con la posibilidad de ampliar el programa a 500 h. obteniendo el título de "Máster".

Después de exponer el planteamiento, Ovidio Peñalver (Soluziona) paso a comentar el resto de los apartados de la exposición

ESTRUCTURA

El programa (diseñado "a medida") incorpora un mix de tecnología formativa, cuyos beneficios se obtienen de la interacción de diferentes tipos de acciones. El resultado no es tanto el aporte de conocimientos sobre liderazgo y como desarrollarlo, que evidentemente aporta el programa, sino "vivir" una experiencia formativa que va transformando al participante, en la medida que desarrolla sus dotes de liderazgo en interacción



Ovidio Peñalver, dirigiéndose a los participantes.

con sus equipos de trabajo y exposiciones a colectivos de la Organización, que implican una actitud de compromiso pública.

El programa contempla los siguientes tipos de acciones:

Sesiones presenciales.

4 seminarios (cuatrimestrales) de 2 jornadas en régimen residencial, en dos colectivos (25 Madrid y 17 Barcelona). Concentran el aporte conceptual y documental que se debate en las sesiones plenarias, en los ejercicios, casos y prácticas en grupos (hasta 6 personas) que se mantienen a lo largo de todo el programa. Suele intervenir algún conferenciante externo y en algún caso, personas de la Alta Dirección implicadas en el proceso, que desarrollan ponencias.

Tareas individuales

4 tareas entre cada dos seminarios (12 en total). Cada tarea implica entre 10/12 h. de trabajo. Consiste en lecturas de artículos, capítulos de libros que son sintetizados, ejercicios de acción directa que se utilizan para los posteriores trabajos en los grupos de aprendizaje.

Estas acciones son reportadas por e-mail a los Coaches asignados (que lo son de cada individuo y del grupo de aprendizaje)

Grupos de aprendizaje

Reuniones mensuales (12 en total) de 2 h. aproximadamente. Cada grupo establece el lugar, día y hora.

El propósito es debatir y poner en común lo tratado en los seminarios y en las tareas individuales, analizando la aplicación práctica de las ideas al trabajo del día a día. Se prepara la orientación para la acción con los equipos naturales de trabajo. Un acta de cada reunión es remitida al Coach, del grupo.

Equipos de trabajo

Reuniones mensuales (12 en total) de 2 horas aproximadamente. Refuerzan el aprendizaje mediante la transmisión a sus equipos de trabajo (personal de sus Oficinas), generando responsabilidad y compromiso personal sobre la aplicación de lo aprendido y expuesto, perfilándose la figura del Director como líder-maestro de su equipo natural.

Talleres del participante

3 talleres (1 cada cuatrimestre) de 2 días de duración (Viernes, preparación y Sábado, exposición) organizados por cada Grupo de Aprendizaje en su área geográfica, donde se transmiten los contenidos trabajados en el cuatrimestre a un colectivo abierto de la Organización, que son invitados a asistir. La organización de estos actos está asistida por el Coach de cada grupo.

Estas acciones refuerzan el proceso de aprendizaje mediante un poderoso mecanismo: hacer que enseñen a otros lo que ellos están aprendiendo. El beneficio se transmite a la Organización a un coste prácticamente nulo.

Coaching

Asignación de un Coach (con preparación y experiencia en coaching), para cada grupo de aprendizaje (6) y a cada uno de los individuos, personalizando el proceso.

Las tareas previstas del Coach incluyen: 7 entrevistas personales, supervisión de las tareas individuales, coordinación y supervisión de actividades en los Seminarios, tutorización de reuniones de Grupos de Aprendizaje y Equipos de Trabajo, Dirección de los Talleres, y seguimiento y control a nivel individual del avance del aprendizaje.

CONTENIDOS

Además de habilidades (Presentaciones excelentes, Análisis de problemas y toma de decisiones, etc.), herramientas (Planificación comercial, Gestión de compromisos, etc.) y Modelos de Liderazgo concretos (Kotter, Kofman, Blanchard y Flores), el programa presenta otros temas de especial relevancia para un directivo, como:

Pre-competencias conversacionales, al descansar la mayoría de lo que hacemos en el uso del lenguaje, donde podemos distinguir, entre otras:

- Proponer vs. Indagar (ventajas e inconvenientes, equilibrio entre ambas).
- Escuchar eficazmente (interpretación de lo que dice, piensa y siente el que habla).
- Declaraciones vs. Afirmaciones (diferencias entre describir la realidad y provocarla, influyendo en la reacción de los demás).
- Juicios (análisis de su fundamentación, información que proporcionan y reacciones que provocan en los demás y en nosotros mismos cuando los emitimos).
- Ofertas y Peticiones (compromisos que producen e imagen pública que proporcionan según como sea su cumplimiento), etc.





El GREF en otros medios

Gestión de estados emocionales, en el ámbito particular y con el equipo al que lideramos, como la resignación o el resentimiento, con el objetivo de generar mayor confianza, compromiso y orientación a la acción.

SISTEMAS DE SEGUIMIENTO

Según se ha indicado en el apartado de la estructura del programa el seguimiento como resultado de la acción de los "Coaches" tiene dos vías:

- El seguimiento individualizado de la actuación y progreso personal de cada participante.
- Evaluación individualizada del trabajo de cada participante.

Todos los inputs obtenidos se consolidan en un informe personal semestral, que evalúa el avance de cada participante y del cual recibe el "Feed Back" oportuno.

Actualmente ya han transcurrido 9 meses desde el inicio del programa, con una valoración muy positiva por parte de los asistentes así como de las Direcciones de Recursos Humanos y de Banco Atlántico.

Concluida la presentación, se hizo entrega a los asistentes de fotocopias de artículos publicados sobre esta experiencia en la revista Capital Humano (nº 163 de Feb.2003) en ABC (22-2-02) y el artículo de un participante (A Bordo, revista interna de BA.), y posteriormente se abrió un turno de comentarios, que evidenció el interés suscitado por el tema.



apdaula.com, filial de APD, en su boletín de noticias nº III, inicia una nueva sección titulada: "La opinión sobre e-learning". Un espacio en forma de entrevista en el que se pretende acercar la opinión sobre la formación on-line de personalidades del mundo de la Formación y de los Recursos Humanos. Inaugura esta sección D. Francisco Segrelles, Presidente del Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero (GREF)

BREVE HISTORIA DE GREF

El GREF nació en unas Jornadas de Estudio celebradas en Fuente Pizarro, Residencia que el Banco Urquijo tiene para los empleados, los días 22,23 y 24 de Marzo de 1973, este año celebramos el 30 Aniversario, en las que un pequeño grupo de profesionales de los Recursos Humanos-Formación del Sector Financiero (bancos, cajas y compañías de seguros), toman conciencia de las ventajas del intercambio de experiencias, de eso que ahora llaman "benchmarking", y deciden constituirse formalmente como Grupo, creando un espacio para la reflexión, anticipación, innovación y búsqueda de soluciones comunes, y, sobre todo, para intercambiar información, ideas y experiencias. Su crecimiento progresivo es la mejor prueba de su eficacia y utilidad. Lo integran 71 entidades: 30 Bancos, 35 Cajas, la Escuela de la Confederación de Cajas de Ahorro, la Federación de Cajas Rurales Valencianas, y 4 Compañías de Seguros, esperando en breve la incorporación de alguna más. Recientemente nos hemos constituido como Asociación Profesional con fines no lucrativos, funcionando con un Junta Directiva en la que hay representantes de los compañeros de las tres procedencias y de las

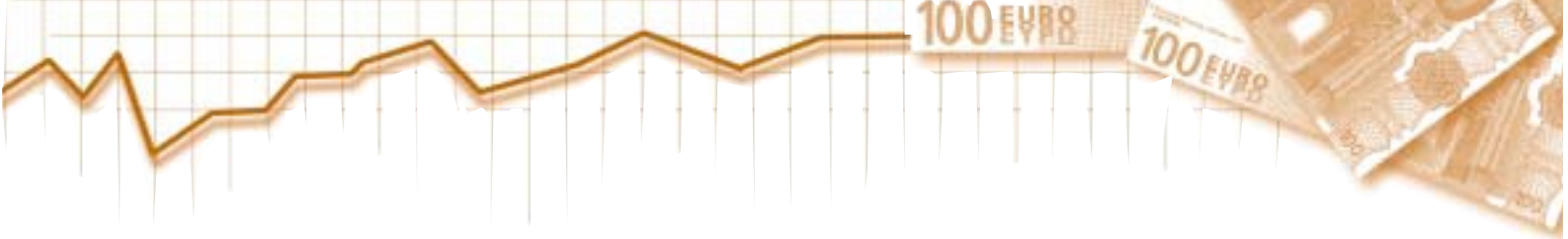
diferentes Comunidades que conforman la nación.

BREVE HISTORIAL PROFESIONAL DE FRANCISCO SEGRELLES

Licenciado en Derecho (Universidad de Valencia), su primera experiencia empresarial fué con la Compañía Minera de Sierra Menera, (1964-67), luego la entonces HIDROLA (1967-1970), posteriormente BANCO URQUIJO (1970-79), y a continuación BNP-ESPAÑA hasta su jubilación en 1997. Desde entonces trabaja como Asesor de diferentes empresas, especialmente para la Consultora REDDIN HISPANIA. Simultáneamente actúa primero como Coordinador del GREF y posteriormente en calidad de Presidente de la Asociación.

P- Antes de comenzar, ¿podría definirnos qué entendemos por e-Learning?

R- A mi juicio, e-learning es una nueva tecnología que irrumpe fuertemente como soporte técnico de la metodología que junto a los objetivos y a los contenidos son los elementos básicos que componen la Formación. Lo que ocurre es que como soporte técnico tiene unos principios que para al-



gunos les ha llevado a calificar de verdadera revolución. Yo creo que eso es excesivo. Es cierto que el e-learning no es simplemente trasladar unos textos a la red, sino que es necesario innovar en la presentación de esos textos, haciéndolos amenos y atractivos, pero eso no le quita su naturaleza de soporte técnico.

P- ¿Qué tipo de experiencias de e-Learning se han desarrollado o potenciado desde GREF?

R- Le hemos dedicado muchas sesiones al tema. Lo más reciente ha sido centrar en él las VII Jornadas de Estudio que bajo el lema "Una aproximación a la realidad del e-learning, que celebramos en Jerez de la Frontera los días 23 y 24 de Mayo del año pasado. En ellas nuestra compañera Angels Candela, de Caixa Penedés, nos habló de "Aspectos críticos y buenas prácticas en la implantación del e-learning"; Jorge García del SCH disertó sobre la Personalización, la Escuela de Negocios de Jerez nos contó su experiencia; Ferrán Coma precisó "la Cara y la Cruz del e-learning"; y Miguel Angel Rodríguez de PWC nos expuso "el Presente y Futuro del e-learning". Todas estas ponencias pueden consultarse en nuestra página web www.gref.org en la sección Boletines, en el número 16. Pero es que ya en las VI Jornadas de Estudio celebradas en Barcelona contemplamos el "e-learning como una nueva cultura de aprendizaje". En ellas tuvimos ponencias de gran interés como la de Julio Lage, Director Adjunto de La Caixa, que nos habló del "Impacto de las nuevas tecnologías", Jordi Coll, Director de Formación del Banc de Sabadell, que habló sobre "La implantación de unas plataforma de formación on line"; Alfons Cornellá nos relacionó el e-learning

con la gestión del conocimiento; y finalmente SOLUZIONE y SANTILLANA PROFESIONAL nos contaron sus experiencias. También el resumen de estas ponencias puede consultarse en el 13 de nuestro BOLETÍN GREF. Como se puede ver creo que hemos analizado muy detenidamente y en profundidad el fenómeno del e-learning.

P- ¿En qué radica para usted el éxito de un proyecto de estas características?

R- En primer lugar en que exista eso que ahora llamamos una cultura de empresa coherente con las nuevas tecnologías. Si la empresa no es sensible, de verdad, a estas técnicas, si no tiene establecida la infraestructura necesaria, evidentemente no es viable. La segunda parte es la acogida por los empleados, a los que habrá que trasladarles la idea de que la formación es una responsabilidad compartida. La empresa, se supone, ha puesto el camino, pero ellos son los que deben recorrerlo hasta llegar a la meta. Es necesario una actitud positiva, proactiva y generosa, con visión a medio o largo plazo, por parte de los empleados.

P- ¿Cree que es aplicable el e-Learning a cualquier materia?

R- En absoluto. Hay aspectos de la formación en los que no cabe este soporte. Por ejemplo en habilidades gerenciales, en la formación comercial, en todo aquello en que es necesario ver los ojos del destinatario, sus reacciones, sus actitudes. A lo más que puede llegar en estos casos es a ser un complemento, por ejemplo, para tarea previa o post.

P- ¿Qué ventajas considera que tiene el e-Learning para la empresa?

R- Se ha hablado mucho del ahorro de costes que supone, especialmente para empresas como las de nuestro sector con unos centros de trabajo tan dispersos. Y efectivamente teniendo en cuenta los altos porcentajes que suponen los gastos de desplazamiento y las horas que se dejan de trabajar, es un ahorro. Pero también se requiere una inversión importante, en todo caso el saldo puede ser positivo. Habrá que ver cada caso.

P- ¿Y para el alumno?

R- Una oportunidad de formarse aprovechando cualquier momento libre. Pero, claro está, esto implica un verdadero afán de aprender, un convencimiento de que es el medio para una posterior promoción profesional aunque expresamente la empresa no lo diga. Ya lo he dicho más arriba, se requiere una actitud positiva, proactiva y generosa.

P- ¿Qué futuro le augura al e-Learning?

R- De cuando se empezó a hablar con más intensidad en torno al comienzo del nuevo siglo a estos momentos, creo que ya ha habido algún ajuste. Este ajuste se seguirá produciendo, lo que permitirá situar este soporte en su lugar. Claro está que ¿quién pone límites a estas nuevas tecnologías? Ya está funcionando el teléfono con imagen, la vídeo conferencia esta perfeccionándose. Así las cosas, sinceramente es muy difícil predecir el futuro. Sin duda se consolidará. Y si se mejoran las condiciones como es de esperar, su aplicación se incrementará alcanzando, en algunos aspectos, a los sectores hoy excluidos. Pero me atrevo a afirmar que como complemento de la formación presencial. La relación directa formador-formando es insustituible. ■





Foro de Formación AEDIPE-AFYDE

Comentarios al nuevo sistema de subvenciones de la Fundación Tripartita



El pasado día 26 de marzo tuvo lugar, en el salón de actos de la Escuela de Organización Industrial de Madrid, la presentación del Foro de Formación Aedipe, al que fuimos invitados a participar, siendo este un resumen que pretende recoger lo más significativo de su desarrollo.

Para este primer encuentro el título elegido ha sido El Nuevo Modelo de Formación Continua en España.

Hizo la presentación del acto Luis Barbero, coordinador del Foro de Formación Aedipe y Director de RRLL de Leroy Merlin.

En su intervención, Luis Barbero hizo un poco de historia en torno a como Afyde y Aedipe han trabajado en líneas paralelas y confluir en un punto en común para crear una sola Institución que canalice las inquietudes en torno a las Recursos Humanos y la Formación y el Desarrollo de las personas.

Se concentró posteriormente en los objetivos que pretende alcanzar el foro de formación: punto de encuen-

tro de gente relacionados con la RRHH y la Formación, ser la voz de la experiencia en Formación, punto de intercambio de experiencias, y actualización permanente de ideas.

Agradeció la presencia de los presentes y deseó contar con todos para próximas convocatorias. A continuación paso a presentar al primero de los ponentes, D. Eloy Parra, consultor. Exasesor de la CEOE en temas de formación.

Eloy Parra centro su intervención en el papel que debe jugar la formación en el desarrollo de las personas y las organizaciones, para seguidamente hacer un repaso de lo que ha sido la financiación de la formación, su desarrollo, sus problemas y comentó ampliamente el fallo judicial del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña sobre el papel de deben jugar las Comunidades Autónomas en el reparto de funciones del extinto Forcem y actual Fundación Tripartita para la Formación Continua.

Las siguientes ponentes fueron Dña. Teresa Muñoz, secretaria de For-

mación de la Comisión Ejecutiva Confederal de UGT y D. Gregorio Merhán, secretario Confederal de Formación de CC.OO.

Las dos intervenciones fueron en la misma línea, papel de los representantes sindicales en el desarrollo de los acuerdos de formación continua firmados con el Ministerio de Trabajo, defendieron el sistema existentes hasta la convocatoria de ayudas del año 2003 y una crítica al nuevo sistema propuesto por el Ministerio de Trabajo, donde se recortan las funciones de las organizaciones sociales y donde se traspasan una serie de decisiones a las Comunidades Autónomas.

El último de los ponentes, D. Antonio Crespo, responsable del servicio de desarrollo de RRHH de la EMT de Madrid, basó su intervención en el papel importante de la formación en el desarrollo de las personas y empresas, y la problemática derivada de los actuales sistemas de concesión de ayudas, muy por debajo de las aportaciones de los propios trabajadores a la formación profesional y el sistema burocrático de su gestión.

Acabadas las intervenciones se en tabló un cambio de impresiones entre los ponentes y los asistentes, y donde se puso de manifiesto los diferentes puntos de vistas de los representantes sindicales y los profesionales de la formación independientes o representantes de empresas sobre la forma en como se debe abordar un sistema de financiación o ayuda a la formación continua en España. ■

Juan Luis Franco

¿Cuán efectiva es la formación en su empresa?

Por Alejandro Serralde

En la globalización, las prácticas de formación y adiestramiento se han expandido a una velocidad tan relampagueante, que ahora presentan una variedad enorme de oportunidades entre las cuales elegir. Se enfrenta así la dificultad de poder determinar qué es lo que deben saber quienes se encargan de influir en la productividad a través de la formación. Hoy en día es imposible pretender conocerlo todo en este campo, por lo que resulta necesario que los gerentes de formación decidan con cuáles elementos cuentan para satisfacer mejor los requerimientos de su función. En el mercado de la formación cada vez se ofrecen más y más cursos, seminarios, películas, instrumentos, teorías, métodos, ideologías, publicaciones y gurús, de tal suerte que los usuarios de la formación han llegado al punto de prácticamente tener que escoger en un gran catálogo lo que han de utilizar para conformar sus programas.

Obviamente la variedad es inmensa, y lo mismo pueden escoger lo que está de moda - que no necesariamente puede resultarles útil-, que lo que según los títulos suena atrayente, pero que en la práctica, como reza el dicho, "mucho ruido y pocas nueces". De aquí la importancia de tener la capacidad necesaria para determinar lo que específicamente demanda la formación de cada organización, a fin de que ésta se satisfaga atendiendo a las exigencias concretas y con los medios apropiados.

Robert R. Blake y Jane S. Mouton, autores de comportamiento gerencial, han desarrollado un instrumento de fácil aplicación encaminado hacia el diagnóstico de la efectividad de la formación de cualquier empresa.

También son autores de una importante cantidad de libros sobre de-



sarrollo gerencial y organizacional y son reconocidos por haber popularizado de las ciencias del comportamiento entre los gerentes.

El instrumento consta de las siguientes partes:

1. Cómo los profesionales en formación y desarrollo deciden el plan de formación
2. Planes de formación clásicos de importancia duradera
3. Entrenamiento y desarrollo a lo largo del ciclo de la carrera dentro de la organización
4. Concentración en la efectividad del comportamiento
5. Uso de la teoría de aprendizaje para adultos
6. El uso de metodologías
7. El departamento de formación y desarrollo
8. Fuentes de actualización sobre formación

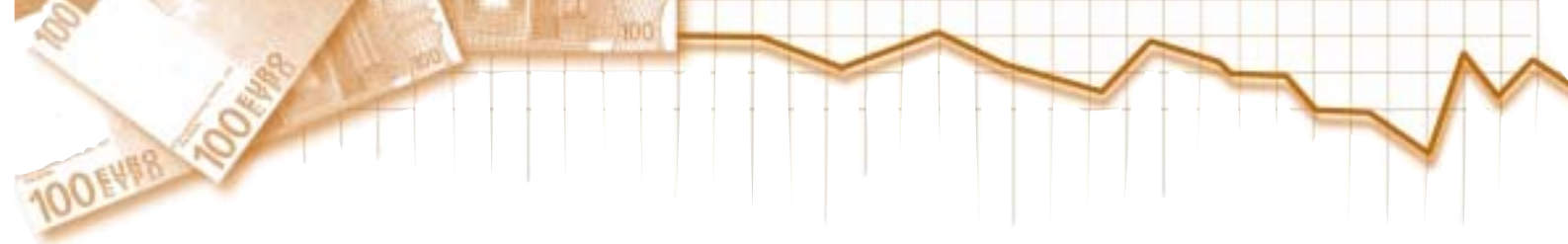
El uso de instrumentos de diagnóstico se generaliza cada vez más entre los gerentes para detectar con una considerable precisión lo que debe hacerse, dónde y para lograr qué, en términos de productividad. Los instrumentos pueden diseñarse especialmente de acuerdo con las necesidades específicas de una organización,

o bien pueden tener un diseño estándar con aplicación universal. El valor de los instrumentos de diagnóstico estriba en que proveen de un marco de referencia conceptual contra el cual comparar una situación real y así poder establecer lo que está dentro y fuera de ese marco, para finalmente determinar en qué grado es deseable uno y otro.

En síntesis, un instrumento de diagnóstico permite medir una situación existente, compararla contra lo que debería ser, para producir entonces una diferencia que representa el campo sobre el que la formación ha de actuar. A continuación se presenta el instrumento diseñado por Blake y Mouton que permite indagar cuán efectiva es la formación en su empresa.

EFECTIVIDAD DE FORMACIÓN INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada punto de las 8 partes y marque con una cruz la casilla bajo el número de la escala que define mejor lo que se está haciendo actualmente en términos de formación y adiestramiento.



PRÁCTICAS DE FORMACIÓN	Mucho menos de lo deseable			Más o menos apropiado			Mucho más de lo deseable		
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
<p>Cómo se decide el plan de formación</p> <ol style="list-style-type: none"> Haciendo lo que otras compañías están haciendo. Diagnóstico de necesidades reales (no apreciadas). Según solicitudes de departamentos operativos. Utilización de paquetes diseñados por expertos. Designando cursos selectos disponibles, seminarios externos, universidades y organizaciones privadas. Diseñando cursos basados en nuevos conocimientos de universidades y centros de investigación, que impactan al aumento de productividad. <p>Planes de formación clásicos, de importancia duradera</p> <ol style="list-style-type: none"> Formación en lógica de los negocios y valores (por ejemplo administración financiera, toma de decisiones, etc.) Ética de los negocios para toma de decisiones Destrezas en el trabajo (soldar, escribir cartas, reparación de acondicionadores de aire, etc.) Destrezas tecnológicas Fundamentos de supervisión Actividades centradas en técnicas gerenciales (APO, PERT, administración financiera, administración del tiempo, motivación, coaching, etc.) <p>Entrenamiento y desarrollo a lo largo del ciclo de la carrera</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrenamiento de inducción (instrucción, desarrollo de destrezas y aptitudes, etc.) Planeación de carrera en la organización Desarrollo para la alta dirección Planeación para la jubilación y consejos para la misma. 									

¿Cómo elaborar el diagnóstico ?

El centro de la escala es 5 y equivale a las prácticas "más o menos apropiadas" para conseguir una organización más dinámica y productiva. Las desviaciones del centro pueden computarse para saber dónde se sitúa el esfuerzo de la formación.

Si en cada práctica su organización está en la categoría 5, esto indica que los esfuerzos de formación están orientados

apropiadamente para conseguir una organización más dinámica y productiva.

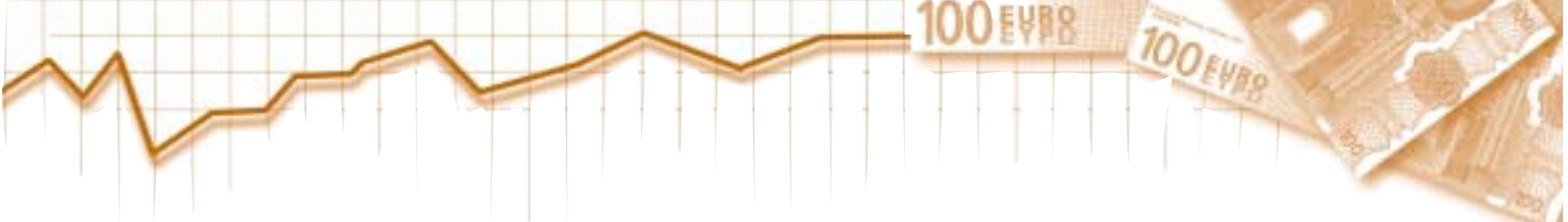
¿Cómo saber si está haciendo muy poco, o demasiado? A continuación indicamos cómo determinar esto.

Primero tome todas las diferencias entre 1 y 5 al lado izquierdo de la escala y súmelas (por ejemplo, si usted escogió un 3, significaría una desviación de 2). La calificación total del lado izquierdo indica que su organi-

zación está haciendo muy poco de las varias prácticas de formación que se identifican.

Luego haga lo mismo con las diferencias entre 5 y 1 al lado derecho de la escala. Sume todas estas desviaciones; la calificación total del lado derecho indica que su organización está haciendo demasiado, es decir, más de lo deseable para encaminar a su organización hacia una organización dinámica.





PRÁCTICAS DE FORMACIÓN	Mucho menos de lo deseable			Más o menos apropiado			Mucho más de lo deseable		
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
Concentración en la efectividad del comportamiento									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de liderazgo. 2. Trabajo en equipo. 3. Conciencia de impacto (percepción). 4. Administración de las personas. 5. Destreza en comunicación. 6. Esparcimiento y manejo del stress (meditación, etc.). 7. Competencia para evaluar el desempeño. 8. Desarrollo organizacional. 									
El uso de la Teoría del Aprendizaje para adultos									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se utilizan apoyos visuales (películas, diapositivas, video), "e-learning" 2. Los diseños educativos utilizados son "proactivos" (enfoques de discusión - focus groups, diseño participativo para lograr respuestas sinérgicas, métodos de aprendizaje de laboratorio, aprendizaje de equipo mediante instrumentos) 3. Los materiales educativos están diseñados con un grado de dificultad relacionado con la capacidad real del estudiante 4. Los diseños educativos se sincronizan con el propio ritmo de aprendizaje del individuo 5. Los diseños educativos tienen base en el criterio y en su efecto en los resultados (beneficios) 6. Los diseños educativos aprovechan el aprendizaje conseguido por equipos naturales de trabajo mediante el uso de instrumentos de formación 									
El uso de metodologías									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencias 2. Simulaciones 3. Ejercicios y casos de estudio 4. Discusiones en grupos pequeños 5. Trabajo en equipo apoyado en instrumentos 6. Dramatizaciones ("role playing") 7. Instrucción programada (e-learning, textos programados, educación a distancia, etc.) 									

PRÁCTICAS DE FORMACIÓN	Mucho menos de lo deseable			Más o menos apropiado			Mucho más de lo deseable		
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
El departamento de formación y desarrollo									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos por servicios educativos (en vez de desarrollar capacidad interna). 2. Emplea instructores que son expertos en materias sobre diversos temas. 3. Utiliza gerentes de línea como instructores. 4. Se evalúa la formación en relación con los resultados (beneficios). 5. Nivel a donde reporta, dentro de la organización, el departamento de formación. 6. Tamaño del departamento de formación en términos de número de personal. 									
Como profesional en formación ¿cuánto usa usted las siguientes fuentes para mantenerse actualizado sobre las nuevas tendencias, temas, tópicos, técnicas, teorías de aprendizaje, etc.?									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Libros. 2. Publicaciones, revistas técnicas. 3. Redes funcionales (DO, red sobre competencias, etc.) 4. Asociaciones profesionales formales 5. Consultores para los departamentos de formación. 6. Cursos para formación de formadores. 7. Congresos de formación. 8. Programas especiales en multimedia y ambiente electrónico enfocados al profesional en formación y desarrollo.. 									

Ahora compare el número de desviaciones del lado izquierdo con el número de desviaciones del lado derecho. Si el número al lado izquierdo es mayor que el derecho, usted está haciendo menos de lo deseable bajo un punto de vista global. Si el número del lado derecho es mayor que el otro, entonces usted estará haciendo más de lo deseable también bajo un punto de vista general.

Exista la posibilidad de que las desviaciones en las dos calificaciones sean grandes y casi iguales, comparando una con la otra. Esto no indica que se está actuando en forma apropiada, sino que está haciendo muy poco en unos casos y demasiado en otros.

La calificación final es la sumatoria de las puntuaciones de izquierda y de-

recha representadas en una calificación total; entre más grande la calificación total, más lejos está su organización de lo que debería hacer para impulsar la formación hacia la efectividad. Si éste es su caso, no se aflija, revise la lista con mucho cuidado y deténgase en aquellos puntos que haya calificado desfavorablemente para su organización. Reflexione... con calma. Ahora sí, decida qué va a hacer al respecto... y actúe.

Como recurso de verificación, compare la calificación final con los resultados reales conseguidos en el terreno de la productividad por su organización como un todo. Un indicador práctico de productividad se obtiene calculando los ingresos promedio per cápita en un año, dividiendo los ingresos totales de la empresa entre el total de personas

inscritas en nómina. El indicador resultante es regularmente un cociente de miles de euros per cápita. Compare este indicador con empresas de su sector económico y decida que tan competitiva es la productividad de su empresa.

Para una lectura más profunda también puede medir la rentabilidad de la formación, calculando cuántos miles de euros le han costado a su organización ganar un punto porcentual de incremento en la productividad.

Recuerde, la efectividad se puede explicar mejor midiendo impactos. ■

Alejandro Serralde es consultor en efectividad organizacional y Presidente de W. J. Reddin Hispania e-mail: aserralde@wjreddin.com



Publicaciones

Revistas



CAPITAL HUMANO

Febrero 2003

LIDD Atlántico 2002-2003. Liderazgo y dirección de personas en Banco Atlántico por Joaquín Casals y Mónica Lorenzo. Artículo distribuido por e-mail a los asociados al GREF.

La Caixa: Cómo elaborar el plan de negocio a través de un proyecto e-learning, por Ferrán Coma Salvans y Alfred Manuel Doménech. Artículo también distribuido por e-mail a los asociados al GREF.

Dossier: Buen Gobierno corporativo, con artículos de José Antonio Carazo, Adrián Cadbury y Juan M. Antoñanzas.

Marzo 2003

La nueva formación comercial en las entidades financieras.

Abril 2003

Reflexiones de un consultor por José M^a Rodríguez Porras. Los ocho hábitos clave para el desarrollo del directivo por José María Cardona y Sergio Cardona.



DIRECCIÓN Y PROGRESO

Nº 187.-

Monográfico sobre la Seguridad Tecnológica en la empresa.



INFO-LINE (EPISE)

Análisis de necesidades para e-learning. Tecnologías del aprendizaje. Gestión del conocimiento Fundamentos del e-learning



GEIS NEWS

Nº 45.-

Orientados Al cliente: conociendo al cliente.

Nº 46.-

e-learning: ¿e-evolución?

Nº 47.-

Los pilares de la motivación.



TRAINING&DEVELOPMENT DIGEST

Marzo 2003

La medición del talento.

¿Se puede retener a los alumnos "on line"?

La gestión de los Directivos.



Revista AEDIPE

Diciembre 2002

La calidad en la selección de personal. Febrero 2003-04-09.

La era de la oportunidad del conocimiento y el aprendizaje: el aprender consciente y continuo (I). Una interesante experiencia de CAJA MADRID. Por Pedro Córdoba y José M^a Gasalla



BANCA & FINANZAS

Implicaciones de la Ley Financiera en empresas y entidades (1)

Cómo afectará a las empresas la próxima reforma de la contabilidad.



REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

Volumen 18.-Nº 2/3-2002.-

Número monográfico sobre Gestión del Conocimiento, con artículos de Eduardo Bueno, Paul R. Sparrow de la Manchester University School, Andrew Mayo de la London Business School, Richard Boyatzis, y colaboradores de distintas Universidades españolas.



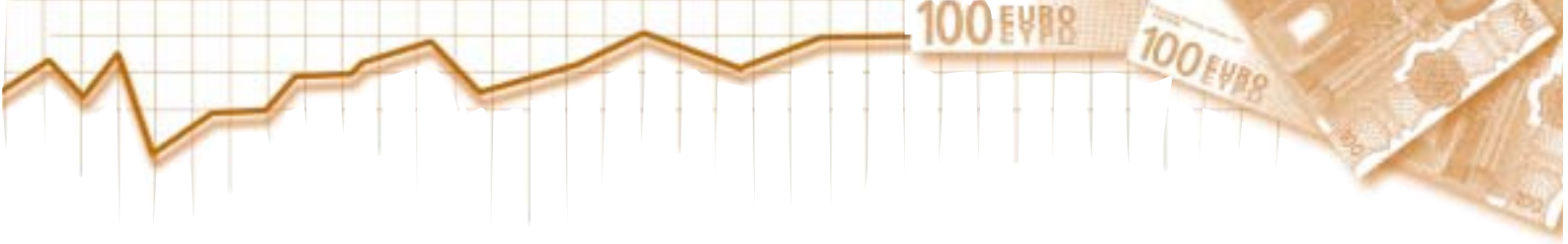
ONCE IDEAS

Mayo 2003

En este número, Formación y Control, S.A., recoge Once Ideas sobre el proceso de Selección de Personal.

Ideas sencillas y comentadas, resultado de la amplia experiencia acumulada por esta Consultoría en un área en

la que, así lo destacan, "minimizar el margen de error en la selección se configura como esencial"



Revistas



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

Enero/Febrero

El aprendizaje profesional en Digitalia.
El papel de la empresa en la sociedad actual por Charles Handy
Situaciones límites: los crisoles del liderazgo por Warren G. Bennis y Robert J. Thomas.

Marzo/Abril

Cómo motivar a los desmotivados.
El arte de persuadir y convencer en los negocios
Ser consecuente con los valores de la empresa.



SOLUCIONES FORMATIVAS (EPISE)

Febrero 2003

Trabajar en con pequeños grupos.
Los 20 pasos para llevar a cabo un programa de evaluación de la formación.
Identificar las barreras a la transferencia
Abril 2003.

El rol del formador en e-learning.
La visión de los directivos.
Liderazgo en pequeños grupos.

Libros recibidos



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA BANCARIA

Por Joan R. Sanchis Palacio y Joaquín Camps Torres
Ediciones Díaz de Santos

Se trata de un libro dirigido a profesionales de la banca, para ayudarles a reflexionar sobre los aspectos más interesantes y cambiantes de su sector, así como a estudiantes de titulaciones universitarias relacionadas con el mundo de la economía, la empresa y las finanzas.

Analiza los cambios observados en el sector bancario principalmente durante los últimos veinte años. Cambios que van desde la época de una banca regulada hasta la actualidad, pasando por la liberalización, la banca extranjera, la competencia, las tecnologías de informática

ya y la comunicación hasta la globalización, van condicionando las estrategias, las políticas y la organización de las diversas entidades bancarias.

Para quien se adentre en su lectura sin conocimientos previos, descubrirá las claves de la adaptación de las entidades del sector financiero a los cambios, y quien tenga un cierto conocimiento del mismo (los profesionales de banca con cierta perspectiva histórica), reconocerán las razones, con aciertos y errores, que han movido a las diversas entidades en su evolución.

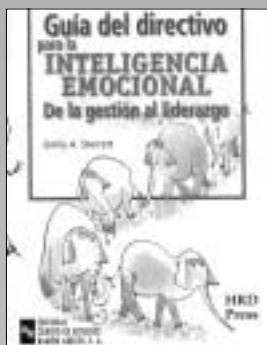
En los siete capítulos del libro se analizan los siguientes temas cuya simple mención nos descubre el verdadero contenido: Las entidades bancarias en el marco del Sistema Financiero español, análisis del entorno competitivo bancario, análisis estratégico bancario, estrategias de crecimiento de las entidades bancarias, estructura organizativa bancaria, banca federada y el ajuste estrategia - estructura (dos casos prácticos del sector bancario español: Bancaja, y Argentaria).

Es un libro muy documentado en el que las referencias legales, menciones de autoridad, esquemas, gráficos y numerosas citas bibliográficas fundamentan el estudio y las conclusiones, por lo cual, es una obra de lectura obligada para el interesado en el conocimiento de la evolución del sector bancario español en los últimos veinte años.

Pedro Otero



Libros recibidos



GUÍA DEL DIRECTIVO PARA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LA GESTIÓN AL LIDERAZGO

Por *Emily A. Sterrett*
Editorial *Centro de Estudios Ramón Areces*

El nombre ya dice mucho. Se trata de una serie de sugerencias prácticas sobre cómo podemos desarrollar o ampliar nuestro propio CE (cociente de inteligencia emocional) y el de nuestros colaboradores, porque para triunfar necesitamos tanto la información racional como la emocional. Este libro muestra cómo desarrollar las capacidades ocultas y encontrar el equilibrio adecuado entre lo racional y lo emocional.

En el Prologo la autora nos invita a leerlo con los colaboradores y discutirlo en equipo. Lo considera como guía personal para obtener un mayor nivel de productividad y satisfacción. Cada persona - afirma - encontrará áreas específicas donde comenzar su propio plan de desarrollo para avanzar y alcanzar su potencial de liderazgo. Y nos advierte que es un proceso que requiere tiempo. Pero hay que comenzar.

FSC



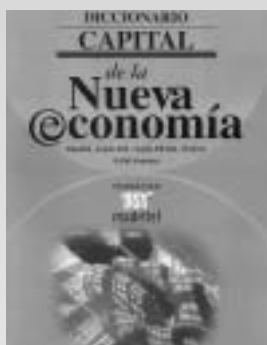
COMO GENERAR IDEAS

Por *Jack Foster*
Editorial *Centro de Estudios Ramón Areces*

La creatividad como generadora de nuevas ideas ha sido y es uno de nuestros temas favoritos. Cuando hace unos meses preparábamos la reunión que celebramos en Barcelona en el mes de diciembre pasado, los colegas catalanes nos daban a elegir entre varios temas, y uno era la creatividad. La elección fue unánime, todos apostamos por ella. Pues bien, estamos delante de un libro que nos facilita los instrumentos para conseguir ser creativos e innovadores.

Nos dice el autor que todos necesitamos aprender la forma de generar ideas, porque 1.- las ideas nuevas son las ruedas del progreso; sin ellas, reina la parálisis 2.- los sistemas informáticos nos facilitan las tareas y nos permiten dedicar más tiempo al trabajo creativo que las máquinas no pueden hacer y 3.- vivimos en la era de la información que exige un flujo constante de ideas nuevas para alcanzar todo su potencial y hacer realidad su destino. Después de fijar una serie de conceptos y darnos una serie de consejos describe el proceso a seguir en los siguientes pasos: 1.- Defina el problema. 2.- Reúna la información 3.- Busque la idea 4.- Olvídense de ella y 5.- Póngala en practica. ¡Ánimo, y a aprender a ser creativos!

FSC



DICCIONARIO CAPITAL DE LA NUEVA ECONOMÍA

Español-inglés-francés (8.000 términos)
Edita: *Fundación Madritel*

La Fundación Madritel patrocina la primera edición del diccionario que ha sido impulsado por la Stanford Business School Alumni Association y apoyado por los programas Lingua y Leonardo de Vinci de la Unión Europea. La obra es una aproximación al sector industrial que mas términos nuevos está generando. Se han seleccionado los términos básicos de empresa y se ha añadido los términos específicos de la industria de Internet, nuevas tecnologías, medios de comunicación, telecomunicaciones fijas y móviles y vocablos adicionales relacionados con emprendedores, empresa de nueva creación y bolsa. Han sido directores de la obra: Marcelino Elosua y Juan Plágaro.

FSC

Libros recibidos



E-LEARNING. LAS MEJORES PRÁCTICAS EN ESPAÑA

*Coordinado por Carlos Pelegrin Fernández López
Editorial Pearson. Prentice Hall*

Con este excelente libro AEDIPE lanza su primer libro de la Biblioteca de Recursos Humanos donde nuestro antiguo colega en Caja Madrid, hoy en Telefónica de España, Carlos Pelegrín nos escribe un interesante Prólogo en el que nos dice cómo "se nos ha presentado el e-learning como una de las fórmulas maravillosas que son capaces de conciliar un alto rendimiento con una raquítica inversión". Fórmulas que él califica de "argumentos seductores dignos de un tradicional vendedor puerta a puerta". Para a continuación responder a la pregunta de por qué se siguen organizando actos en torno a la idea de "ahorre un 30% o rebaje un 40% de sus presupuestos de formación.

Al explicar la estructura del libro, sitúa en primer lugar a las personas, es decir, al público al que nos dirigimos, y no a la tecnología, y pone como ejemplo a las empresas AENA y ORACLE. En la segunda parte bajo el epígrafe de estrategia y servicio, sitúa las experiencias de FERROVIAL, CORREOS, TELEFÓNICA DE ESPAÑA y ENDESA. En el apartado de Tecnología destaca a CAJA MADRID, ALCATEL y RENTA 4. Y finalmente en lo referente a contenidos cita como modelos las experiencias de IBM y la UOC. Todas ellas son descritas minuciosamente en diferentes capítulos.

FSC



¡SIGA ESTA RUTA!

*Por Curt Coffman y Gabriel González Molina
Edit. Empresa activa/Nuevos Paradigmas*

¿Qué es la "economía emocional"? Se ha hablado mucho acerca del impacto entre los accionistas de la crisis de confianza de las corporaciones. Sin embargo, se ha hablado poco acerca del impacto que esta crisis tiene entre los empleados.

La conocida firma de investigación y management Organización Gallup, ha elaborado en EEUU algo que podría denominarse un "índice de compromiso", que muestra empleados escépticos respecto a la honestidad y liderazgo de los directivos empresariales. Sólo el 28% de los empleados está comprometido activamente en sus empresas mientras que el 17% está activamente desconectado de ese compromiso.

Este libro pretende demostrar que las empresas en las que hay directivos sobresalientes y que logran empleados comprometidos y consumidores involucrados, son la base del crecimiento sostenido, de un incremento real de las utilidades y por tanto de un incremento real en el valor de los accionistas.

Vida Asociativa

ENTREGA DEL SÍMBOLO INSTITUCIONAL A RAFAEL HEREDIA.

Estábamos en deuda con Rafa Heredia. Por diferentes circunstancias no habíamos podido expresarle nuestro agradecimiento por la dedicación y disponibilidad hacia la Asociación cuando estuvo de Director de Formación en Credit Lyonnais y luego durante el tiempo que estuvo en el Departamento de Formación de Caja Duero. Finalmente en la última Comisión Gestora le entregamos el símbolo institucional agradeciéndole su inestimable colaboración a lo que correspondió recordando su paso por el GREF y enviando un cordial saludo a todos los compañeros y compañeras. ¡Gracias, Rafa! ■



Rafael Heredia recibiendo el símbolo institucional.

CARTA DE DESPEDIDA DE CARLOS REY

Carlos ha sido Responsable de Formación de Caja Rural de Alicante hasta la fusión con la de Valencia y CREDICOOP de Castellón.

Querido Paco:

Perdona que en esto últimos tiempos no hayas tenido noticias de mí, pero lo cierto es que esa incomunicación ha sido en cierto modo intencionada, en tanto en cuanto sabía que, como consecuencia de la fusión y la desaparición de Caja Rural Alicante, mi actividad en esta casa iba a sufrir una transformación, aunque no tenía muy claro hacia qué derroteros.

Como ya sabes, Caja Rural Alicante, junto con Caja Rural Valencia y Credicoop de Castellón, ha pasado a formar parte de Ruralcaja. Con este motivo, a principios de este año he pasado a labores de dirección en el área comercial (¡la reconversión obligada!) que simultanearé con el puesto de director de la Fundación en Alicante.

Aunque el nuevo camino profesional pueda ser interesante, sin duda me entristece tener que abandonar una función tan delicada pero tan intensa en lo profesional y en lo personal como es la de gestionar el área de Recursos Humanos, a la que llegué hace ocho años procedente del área financiera y, dentro de ella, la de Formación, actividad que me llevó, guiado por ti, a formar parte del Gref.

No sé si algún día este convulso mundo de la banca me devolverá a anteriores experiencias profesionales, pero entretanto me quedo profundamente satisfecho con el grato recuerdo y lo mucho que tuve oportunidad de aprender en las actividades del grupo a las que pude asistir. Una reparadora bocanada de oxígeno en medio de nuestras tareas cotidianas.

Por eso, quiero agradecerte personalmente, Paco, el haberme conducido a esa experiencia de formar parte de un grupo humano y profesional tan extraordinario y con tantos deseos de compartir como no me hubiera imaginado-

nunca que pudiera existir en este sector. Un verdadero ejemplo en lo profesional y un auténtico lujo en lo personal. Y agradecer también a todos los demás compañeros sus aportaciones que tanto me han enseñado y su cariñosa acogida, que me ha permitido sentirme siempre cómodo dentro del "grupo", en toda la acepción de la palabra.

Por eso no quiero pasar a la simple consideración de un "ex". Que como parte de una organización bancaria, me siga sintiendo partícipe de las experiencias y de los intereses del Gref, y que sepas que tanto tú como el resto de compañeros me tenéis a vuestra disposición para cuantas necesidades profesionales o personales, me permitan ofrecer mi colaboración: Y, desde luego, os animo a seguir con la misma entrega e ilusión que hasta ahora.

Un fuerte abrazo para ti y extensivo al resto de los compañeros.. ■

*Carlos Rey Escribano.
Ruralcaja - Alicante.*

Vida Asociativa

JORDI CIVIT, DE CAIXA CATALUNYA, NOS DEJA

Apreciados colegas y amigos,

Después de casi catorce años metido en este asunto de la formación, he visto "ir y venir" a muchos compañeros, en los habituales movimientos a los que nuestro sector nos tiene acostumbrados. Hoy me toca a mi el cambio de aires: me voy al Área de Marketing de la Caja, donde asumiré nuevos proyectos y responsabilidades a partir del próximo martes 22.

Me sabe mal dejar este negocio de la formación, con el fuerte componente vocacional que conlleva, los buenos amigos que me ha permitido hacer y, sobre todo, el montón de agradables recuerdos de jornadas, convenciones, ágapes diversos... Con todo, catorce años en la misma función es mucho tiempo, y lo cierto es que estoy muy ilusionado con el nuevo puesto, con ganas de aprender cosas nuevas (aunque dudo que los chistes que cuenten en Marketing sean igual de buenos).

Os agradezco de corazón las experiencias que me habéis dejado compartir y ese ambiente excepcional que la "gente de formación" sabe crear tan bien, al tiempo que os deseo toda la suerte del mundo.

Jordi Civit

PD. La persona que asumirá mi función actual es Josep Nogué, el cuál espero que conozcáis pronto en alguno de los foros en que nos encontramos periódicamente. Podéis contactar con él para lo que necesitéis. ■

MÁS DESPEDIDAS Y NUEVAS INCORPORACIONES

Después de la ya conocida prejubilación de Pepe Olivero, Javier Rodríguez, Director de Recursos Humanos de CAJAMAR, nos dio el nombre del sucesor: Joaquín Sánchez García al que llamamos inmediatamente para darle la bienvenida. Pudimos comprobar que ya Pepe había "adoctrinado" a Joaquín que espera la primera oportunidad para estar con nosotros.

Cuando esperábamos la incorporación de Manuel Rodríguez Hernández como representante de CAJASUR, nos comunica que ha pasado a otra función y que en su lugar ha sido designado Joaquín Rubio Egaña al que esperamos conocer con motivo de las próximas Jornadas de Estudio. Entretanto, y así se lo expresamos en nombre de todos, ¡bienvenido! ■

OBJETIVO CUMPLIDO

La elaboración de un programa autoformativo sobre la Ley Orgánica de Protección de Datos (L.O.P.D.), ha supuesto un paso adelante en la uno de los objetivos recogidos en los estatutos de nuestra asociación: "... la promoción y coordinación de los intereses de quienes prestan servicios profesionales de formación en el Sector Financiero ...".

Cuatro entidades financieras (Banco Guipuzcoano, Banco Sabadell, Banco Zaragozano y Bankoa), se han unido para diseñar, seleccionar y adquirir el programa formativo comentado; reduciendo los costes de adquisición y contrastando la opinión de



Maximino Viñuela Ramírez, explicando las conclusiones del Grupo de Trabajo.

los expertos en la materia de cada una de las cuatro entidades.

Han contado con la colaboración de nueve empresas consultoras que han mostrado gran interés y presentado propuestas de calidad.

Desde el GREF, manifestamos nuevamente nuestro agradecimiento a las mencionadas empresas consultoras y el deseo de que nos animemos a continuar en esa productiva línea de colaboración. ■

Maximino Viñuela Ramírez



Vida Asociativa

CAMBIO EN EL BANCO DE ESPAÑA

Fernando Tejada, Director de Formación y Desarrollo, nos deja por cambio de función; pasa a desempeñar responsabilidades en el ámbito de las Relaciones Internacionales del Banco.

Fernando, últimamente estuvo muy implicado en el proceso de cambios del Banco de España con la supresión de delegaciones provinciales, pero siempre permaneció muy interesado en nuestros asuntos. Para ti Fernando, nuestra felicitación y los mejores deseos.

Le sucede Isabel Moreno, Ingeniero Industrial. MBA por el Instituto de Empresa. Su especialidad en Organización no le ha privado de su vocación por la Formación y el Desarrollo, reto que acepta con enorme ilusión. Enhorabuena. Te esperamos. ■

PREMIO A CAJAMADRID



Carlos González nuestro compañero de Caja Madrid, recibiendo el premio de Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos, en la categoría: Políticas Estratégicas de Formación y Desarrollo.

Recuerda que...

... los días 12 y 13 de Junio celebraremos las VIII Jornadas de Estudios en San Sebastian. Reserva estos días en tu agenda. Recibirás información en breve.

... estamos renovando la **página web**, contribuye con tus sugerencias y colaboraciones a potenciarla. Tiene que ser el lugar ideal entre reuniones para intercambiar nuestras experiencias en informarnos de actividades y noticias de interés.

.. Os adjuntamos la Encuesta de Ratios de Formación 2002, cuya consolidación de datos la presentaremos en las Jornadas de San Sebastian, el próximo 12 de junio. Hoy día, esta encuesta es representativa no sólo del sector sino también dentro del ámbito de la formación empresarial, lo cual es mérito de todos los que hemos colaborado en la aportación de los datos desde 1992. Dicha encuesta es un elemento relevante para nuestra gestión y para la Dirección.

Por sugerencia de varios compañeros, al igual que hicimos en las Jornadas La Coruña, sería interesante sacar la encuesta salarial de los Departamentos de Formación, a nivel: Director/Jefe de Formación. Técnico de Formación. Administración de Formación.

Para ello es necesario que cada uno de nosotros llevemos, a las Jornadas, la media salarial de 2003 por cada uno de los tres niveles indicados y el bonus correspondiente a 2002, ya que debemos analizar retribución fija y variable. Ambos datos de cada nivel (fijo y variable) lo introduciremos directamente en un pc durante las jornadas, para obtener "in situ" los resultados y garantizar al máximo la confidencialidad. Para información dirigirse a Manuel Haro, Director de Formación de Barclays.