

# GRUF NOTICIAS

Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras

## En Este Número:

*Resumen Conferencia de Bienvenida pronunciada por Jesús M<sup>a</sup> Iturrioz*

*Presentación por el Presidente*

*La autoformación como actitud*

*Recuerda que...*

*¿Cómo Universia puede ayudar a las empresas?*

*Experiencia de autoformación y creatividad*

*El poder del conocimiento tácito*

*De la Formación dirigida a la formación compartida/autoformación*

*Saludo del Representante del Gobierno Vasco*

*Conferencia de clausura*

*Ratios de formación: reflexiones en torno a los resultados de la encuesta*

*Vida Asociativa*

*Publicaciones*

*Propuesta de un servicio de relaciones humanas*

### 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

## VIII JORNADAS DE ESTUDIO DONOSTIA-SAN SEBASTIAN

### Resumen Conferencia de Bienvenida pronunciada por Jesús M<sup>a</sup> Iturrioz



Jesús M<sup>a</sup> Iturrioz, Dtor. General de la Kutxa.

El Director General de la Caja Gipuzkoa San Sebastián, kutxa, Jesús M. Iturrioz, abrió las Jornadas dando la bienvenida a los presentes y expresando su satisfacción y agradecimiento a todos por su presencia y por la propia organización en Donostia de las Jornadas de Estudio del GREF.

Pasó a comentar la dificultad del singular momento económico que estamos viviendo, haciendo especial hincapié en la necesaria transformación que deben realizar las Entidades Financieras, y muy especialmente las cajas, para adaptarse a

este entorno y seguir obteniendo los buenos resultados que posibiliten su crecimiento y el de la región en que están enclavadas.

La imprescindible transformación de las cajas está abordándose en varios terrenos: el comercial, el tecnológico y en la diversificación de canales, con el objetivo de poder continuar creciendo con los márgenes de intermediación con los que se trabaja actualmente.

Jesús M. Iturrioz resaltó con gran énfasis la labor de los especialistas en Formación, pues a ellos es debida en gran parte la transmisión del necesario cambio. Ellos son los que con su labor diaria, con su trabajo y su talento transmiten el cambio a las personas que conforman una Entidad, motivando y aportando un plus personal que genera a la vez ilusión y resultados.

Los formadores tienen una posición privilegiada en la empresa, son los mejores conocedores de las dificultades, motivaciones e ilusiones de toda la organización, pues están en contacto con las personas que trabajan en las oficinas -grandes y pequeñas-, con los que desempeñan su quehacer diario en los departamentos centrales, con los que salen a buscar clientes o desentrañan los secretos de un programa informáti-



co. A ellos les pidió su aportación más personal y comprometida, porque sólo ellos podrán traducir la formación en resultados; no ya en número de cursos, horas, etc., sino en resultados que impacten y sean medibles en la Cuenta y en el Balance de las entidades.

Por todo ello, la celebración de las Jornadas en este preciso momento es muy importante ya nada de lo que hemos señalado anteriormente sería posible sin la aportación de Formación a las personas y a las organizaciones.

Y en esta línea trasladó a todos los presentes dos peticiones:

-Seguid creciendo personal y profesionalmente para que podáis ayudar a los demás a conseguirlo ellos también y.....

-Sed protagonistas y conscientes de la importancia de vuestro rol."

Para finalizar nos deseo a todos una feliz estancia y un buen disfrute y aprovechamiento de las cualidades y maravillas de todo tipo que disfruta esta ciudad. ■

*Carlos Ruiz*

*Director de RR.HH de Kutxa-Caja Gipuzkoa Donostia*

## Presentación por el Presidente

Empezó agradeciendo a los compañeros de la Comisión organizadora su esfuerzo, "estamos aquí gracias a vuestro trabajo y a vuestro entusiasmo", y a Jesús María Iturrioz por acompañarnos en la solemne apertura de las VIII Jornadas de Estudio.

"Hemos venido a celebrar nuestro 30 Aniversario nada menos que a San Sebastián. Quizás a alguno le sorprenda esta antigüedad: pues ahí está precisamente una de nuestras virtudes, la discreción. Hemos querido y seguimos queriendo crear entre todos un espacio donde sea posible la libertad sin condicionamientos, el intercambio de ideas y de experiencias. Y esto en silencio y con hechos, no con publicidad o simplemente con palabras vacías".

Y añadió: "No podíamos encontrar un mejor entorno para nuestras Jornadas" y continuó haciendo una descripción de Donostia partiendo de los colores que le representan, verde, azul y gris.

Seguidamente glosó el lema "La Formación: una responsabilidad compartida" e invitó a aprovechar las Jornadas para reflexionar sobre la situación en que se debe encontrar la empresa para que se propicie la corresponsabilidad y sobre qué hacer



*Jesus Mª Iturriuz, Dtor. General de la Kutxa, Francisco Segrelles, Presidente de GREF y Carlos Ruiz, Dtor. RRHH de la Kutxa.*

para conseguir la colaboración de nuestros colegas en nuestras respectivas entidades.

Tras unas consideraciones sobre la autoformación y las nuevas tecnologías, agradeció a los ponentes sus intervenciones y terminó evocando la situación de incertidumbre y cambio permanente en el que nos encontramos. "Y como el tema es tan complejo, sólo una fuerza sobrenatural puede ayudarnos a re-

solverlo", citando a W.J.Reddin en su libro "La efectividad gerencial" donde reproduce una oración atribuida a San Francisco de Asís: Oh, Dios. Dame la serenidad de aceptar lo que no puede ser cambiado (ser flexible). El coraje para cambiar lo que debiera ser cambiado (gestionar con destreza). Y la sabiduría para distinguir uno de otro(o sea, percibir con objetividad la situación). ■

## La autoformación como actitud

Por Benito Bernabé, Director de Formación de AXA



*Benito Bernabé, Director de Formación de AXA.*

La experiencia de AXA en la corresponsabilidad de la formación y en su alineación con el Negocio nace de reflexiones previas que aunque parecían obvias hay que plantearse con frecuencia desde los Departamentos de Formación.

Ser parte del grupo de actores en el diseño e implantación del Plan Estratégico, conocer con claridad el Negocio y los objetivos a desarrollar, son puntos que indudablemente nos posicionan de manera clara hacia el éxito de los programas y acciones formativas.

Para ser reconocidos por los Clientes como líderes en Protección Financiera nos comprometimos a crear un programa de formación muy ambicioso que permitiera formar a Colaboradores y Mediadores en lo que iba a ser el punto clave de los próximos años.

Volviendo a los objetivos del Plan Estratégico desarrollamos un programa de Formación Financiera e identificamos formadores internos -de éxito en el negocio Vida- para que durante dos años dejaran su actividad comercial y se preparasen para recibir formación financiera de alto nivel impartida por AFI "Analistas Financieros Internacionales".

Aquí es donde realmente podemos decir que comienza "la autoformación como actitud".

La misión de este Equipo era formar en los próximos dos años a los Mediadores miembros de lo que denominamos "Club Financiero" y al Equipo Comercial de la Organización.

Un Equipo de formadores muy motivado, muy preparado que tenía como reto lograr que Mediadores y Equipo Comercial alcanzaran en 6 meses la calificación de COMERCIAL FINANCIERO y en 18 meses tendrían que estar preparados para su-

perar un examen que les certificaría como ASESORES FINANCIEROS. Todo un éxito de esfuerzo y compromiso con el Plan Estratégico.

Otra de las claves fue hacer un programa de formación que inmediatamente se convirtiera en ACCION, acción para vender más y mejor, para ser reconocidos por nuestros Mediadores y Clientes como Asesores en Protección Financiera y así atender las necesidades/demandas de un Cliente cada vez más preparado.

Los resultados avalan el modelo, que sigue su marcha... la calidad del Equipo de Formadores ha quedado constatada en cada una de sus intervenciones, siendo reconocidos por todas las Areas de la Compañía y lo que es más importante por los Mediadores participantes en el Programa.

El trabajar conjuntamente con Formadores internos con marcado acento comercial, con un Socio Académico de Prestigio y con las Areas de Negocio de la Empresa ha permitido, unido al incremento en las Ventas de productos Vida y Financieros, que el programa sea valorado con satisfacción por todos aquellos que han participado en el mismo. ■

### Recuerda que...

... se ha fijado el calendario del curso 2003-04: 11 y 12 de Diciembre; 3 de Marzo; y 17 y 18 de Junio las IX Jornadas de Estudio.

... debemos entre todos potenciar la página web ([www.gref.org](http://www.gref.org)) . Visítala, encontrarás una nueva Introducción, links con Escuelas y empresas de Formación, citas de interés, el último informe sobre Ratios de Formación, sugestivos artículos, las ponencias de las últimas Jornadas de Estudio, etc. Esperamos tu colaboración.

... con motivo de nuestro 30 Aniversario recibirás una encuesta a través de la cual la Comisión Gestora pretende revisar todas nuestras actividades, conocer el estado de satisfacción-calidad que ofrecemos a los asociados, tener pistas para orientar con seguridad el futuro inmediato, es en resumen un diagnóstico para mejorar. Por favor, contéstala.

## ¿Como Universia puede ayudar a las empresas?

Por Antonio Vázquez Vega, Director Area Universidades



*Antonio Vázquez Vega, presentando la ponencia.*

Universia.es es una sociedad promovida por la totalidad de las Universidades Españolas, tanto públicas como privadas, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), el Santander Central Hispano.

Actualmente Universia actúa en diez países (Brasil, Argentina, Chile, Puerto Rico, México, Colombia, Perú, Venezuela, Portugal y España) y forman parte la misma, en calidad de socios, más de 650 universidades, lo que la convierte en la red de universidades más importante del mundo.

Universia surge como una alternativa al mundo anglosajón que de manera tradicional ha dominado el mundo de las nuevas tecnologías, y como una herramienta práctica y con proyección que permita a las universidades resolver muchos de sus retos particulares, desde una perspectiva global.

Actualmente universia se ha convertido en el árbol de información en Internet más poderoso de la red,

donde cualquier usuario puede encontrar toda la información de interés sobre el mundo universitario.

Universia, como portal y red de universidades, promueve soluciones inteligentes a los retos y propuestas que la sociedad de la información plantea a las universidades. Así Universia ha desarrollado un aulario desde donde cualquier usuario puede acceder a todos los cursos de formación on line desarrollados por las universidades españolas y latinoamericanas. Universia está desarrollando diferentes herramientas que faciliten el trabajo de nuestros investigadores y que van desde el desarrollo de software científico hasta el registro de grupos de investigación y proyectos de investigación. Universia promueve otras muchas acciones en el ámbito de las bibliotecas, cultura, objetos de conocimiento, relaciones internacionales, ocio... estratégicos para nuestras universidades.

De otra parte Universia viene desarrollando proyectos con instituciones supranacionales. Así Universia contribuye en el desarrollo del pro-

yecto Ciberamerica.org promovido por la cumbre de jefes de Estado y de Gobierno de los Países Latinoamericanos o en el proyecto de Becas para postgrados de Latinoamérica promovido por la Unión Europea (Alban).

### ORIENTACION HACIA LA EMPRESA

Universia es consciente de la importancia que tiene el continuo acercamiento entre el mundo de la universidad y el de la empresa. En tal sentido, Universia viene desarrollando diferentes líneas que considera estratégicas para las empresas que ahora enumeramos:

**Investigación:** Universia está creando espacios que permitan a las empresas poder resolver sus necesidades de innovación y tecnología con la ayuda de las universidades. En tal sentido está promoviendo acuerdos con diferentes sectores empresariales.

**Aulario:** Desde aulario Universia ofrece actualmente todos los cursos de formación on line desarrollados por las universidades españolas y latinoamericanas con una estructura amable y cómoda para el usuario.

**Universia-Knowledge@Wharton**: Fruto del acuerdo con Wharton Business School, Universia produce y distribuye un Boletín cada dos semanas en áreas como: Finanzas e Inversión, Liderazgo y Cambio, Formación, Marketing, Seguros y Pensiones, Economía de la Salud, Estrategia, Inmobiliaria, Política Pública y Gobierno, Recursos Humanos, Ética en los Negocios, Innovación, Dirección Operativa y Tecnología. Wharton actualmente es bien conocida por ocupar durante varios años consecutivos el primer lugar en el ranking de las mejores escuelas de negocios del mundo, lo que permite a los usuarios y a las

empresas patrocinadoras conocer las grandes tendencias en cada uno de los campos de la mano de los mejores especialistas a nivel mundial.

Universia - MIT Open Course Ware : Acuerdo suscrito por Universia con la prestigiosa universidad del MIT mediante el cual, Universia pondrá a disposición de todos sus usuarios los materiales pedagógicos empleados en casi todas las asignaturas de licenciatura y de postgrado impartidas en el MIT, traducidas al español y portugués.

Empleo: En esta área, Universia aspira a convertirse en ser el primer portal de la red especializado en el primer empleo. A través del mismo se facilitan la gestión de las becas y prácticas con las universidades. Asimismo Universia viene trabajando en la crea-

ción de un sistema de certificaciones en tres áreas muy concretas: Informática, Idiomas y Competencias Transversales con una especial orientación hacia el mundo de la empresa. De esta forma, Universia aspira a ocupar el espacio que tradicionalmente viene siendo ocupado por empresas, especialmente del mundo anglosajón. Con este sistema, Universia pretende facilitar a empresas un procedimiento de preselección de candidatos en aspectos que no solo se refieran a su expediente académico.

Universia, está promoviendo también la primera feria virtual de empleo, que pretende convertirse en la primera ocasión en que las empresas puedan exponer de una manera directa las líneas y proyectos especialmente orientados hacia los jóvenes y hacia

la universidad. A través de dicha feria, las empresa podrán mostrar a los universitarios la tarea que vienen desarrollando, se convierte en una forma sencilla de mostrar sus productos y servicios y permite hacer una recogida de las curricula de los universitarios de un modo fácil, cómodo y evitando las limitaciones de espacio y tiempo que suponen las ferias tradicionales, además de reducir sus costes.

Con todos aspectos, así como otros muchos sobre lo que Universia viene trabajando, mostramos el talento de las universidades modernas concienciadas con el papel fundamental que juegan en la sociedad y con la vocación de servicio que desde siempre ha estado unida a la institución universitaria. ■

## Experiencia de autoformación y creatividad

Por Jon Zárate, Director General de HUMAN



Zárate centró su exposición en la necesidad de conocer las atribuciones personales de los miembros del equipo para poder actuar o buscar lo mejor de cada uno. Un breve y sencillo cuestionario, que nos presentó, permite un acercamiento al conocimiento sobre la percepción y estilo de atribución individual.

La motivación y la atribución como ejes del desarrollo profesional y de la creatividad.

Considera que las principales vías de desarrollo son: El training, acciones outdoor, e-learning, el coaching y el development o actividades on the job, así como la autoformación.

Nos presenta también su oferta de soluciones para el desarrollo profesional. ■

*Pedro Otero*

## El poder del conocimiento tácito

### Por encima del aprendizaje organizacional

El mundo financiero y la importancia de los aspectos simbólicos y de la venta emocional

Los productos financieros funcionan en un entorno sofisticado y complejo con un altísimo grado de rivalidad entre entidades. Si efectuamos un análisis convencional de entorno nos lleva a definir el sector con algunas características tales como la constatación de un importante flujo de nuevos entrantes, bien desde otros sectores como los seguros, bien desde otras geografías (banca extranjera).

Ante semejante dinamismo, muchas entidades han tomado como estrategia básica la apuesta por el marketing relacional y de atención cuidada a los clientes basando su estrategia en una vinculación emocional basada en la confianza, algo que siempre ha sucedido el sector, pero que ahora cobra sentido estratégico. "Sentir al cliente", "comprometerse", "mucho más de lo que esperas recibir", "hablamos", son mensajes del sector que muestran proposiciones de venta emocionales.

La venta se convierte, en contacto con el cliente, en venta emocional, que es una interacción que se basa en la capacidad de conectar con la situación del cliente. Un buen vendedor es aquel que tiene un buen conocimiento de los clientes más un dominio natural de la venta emocional, y es posible afirmar que el conocimiento de los clientes es un conocimiento básicamente tácito que reside sobre todo en la mente de los vendedores. Siempre ha sido así, pero la venta emocional no es solo el fruto de la cualidades innatas y del talento natural de las personas, sino que existe una forma de intervenir en estas habilidades para mejorarlas: el uso de narrativas.

La experiencia desarrollada en Caja Laboral : Comunidades de práctica en torno a las narrativas

La experiencia que hemos desarrollado en MIK atiende a dos principios y a dos tipos de proceso ya clásicos en la Gestión del Conocimiento: El intercambio de conocimiento tácito entre vendedores, y la explicitación del conocimiento del cliente para la entidad en forma de arquetipos. En este resumen nos referimos básicamente al primer proceso.

La experiencia es igualmente la creación de un espacio de colaboración que busca premeditadamente la colaboración. En la empresa extendida basada en el conocimiento huimos de la generalizada asunción de que una vez que el conocimiento se explicita éste ya será compartido. Y esto no es así. Los espacios de colaboración son absolutamente necesarios porque el inicio de todo es la explicitación de conocimiento tácito a través de narrativas. La cuestión es buscar el lugar, el espacio, agentes y facilitadores que pueden iniciar y extender este proceso.

Luego, tras realizar esta experiencia piloto el siguiente reto que afrontaremos será el de "institucionalizar" las experiencias que hemos mantenido con dos grupos de trabajo.

#### NARRATIVAS COMO VEHÍCULOS DE APRENDIZAJE

La narrativa es una articulación de la experiencia, un estudio de casos tan natural como el estudio de casos de los abogados, o los casos y análisis clínicos de los médicos. La manera en la que describimos las situaciones define en buena medida como actuamos. Por eso las narrativas son grandes facilitadoras de la acción.

En este sentido la narrativa sirve para ayudar a transmitir conocimiento asumiendo que :

-El conocimiento en forma tácita transformada en explícita no tiene la misma forma, y de hecho el conocimiento tácito en buena medida no se puede explicitar.

-La codificación del conocimiento de venta y clientes no es posible al 100%

-Todo conocimiento comercial tiene aspectos explícitos y tácitos

El conocimiento que vale, el que se usa es contextual, como se utiliza y cuando lo que sabemos. De hecho solo usamos el conocimiento al máximo cuando lo necesitamos. Dicho de otra manera los vendedores no tienen porque saber lo que saben, y de hecho no es importante, no necesitamos medir lo que saben, sino los resultados de éxito. Y quién tiene éxito tiene la narrativa para contarlo, sin más.

Potenciar a los vendedores en su interacción con el cliente: esa es la clave.

Para que tomen buenas decisiones, decisiones de valor en los momentos de la verdad necesitamos entrenarlos con una capacitación de excelencia más allá de la formación convencional.

La narrativa promueve el conocimiento central, la competencia inconsciente. El experto no sabe como pero le resulta fácil vender, lo hace relajadamente y disfruta - se siente seguro para responder con habilidad a distintas situaciones. Las historias de éxito contemplan circunstancias, casualidades, y signos que luego al codificar el conocimiento se olvidan. En la narrativa estos elementos no desaparecen. ■

*Angel Arbonies. arbonies@mik.es*  
*Igor Calzada. calzada@mik.es*  
*Mondragón Innovation and Knowledge. www.mik.es*

## De la Formación dirigida a la formación compartida/autoformación

Por Monique Benaily, Responsable de Ingeniería de la Formación del Grupo BNP PARIBAS



*Monique Benaily.*

Monique Benaily nos argumenta las razones de progresar de un modelo de formación tradicional, de aula, dirigido, a un modelo de autoforma-

ción: Necesidad de desarrollo de competencias más rápido e eficientemente, las facilidades que proporcionan las nuevas tecnologías, los nuevos modelos de gestión basados en la autonomía y la responsabilidad.

La autoformación transforma el papel del empleado de formando en aprendiz, ha de reposar en un proyecto individual y ha de apoyarse en el compromiso, el contrato pedagógico.

Las empresas en el entorno actual y de futuro tiene que dar respuesta a nuevas apuestas:

Adaptación estratégica a los cambios en cortos espacios de tiempo, superar la dispersión geográfica de objetivos y la escasez de recursos humanos susceptibles de asegurar la formación, ahorrar en costes de formación y favorecer la experiencia del autoaprendizaje.

Las nuevas tecnologías permiten la autoformación mediante e-learning.

Además de los fundamentos que sustentan la necesidad de dar el paso de la formación dirigida a la formación compartida/autoformación, Monique Benaily nos presentó su visión de conjunto del e-learning describiendo el perfil de todos los sujetos que deben intervenir en este tipo de formación así como las acciones que deben realizarse.

Con una serie de datos y hechos nos habló también de lo que hay de espejismo y de realidad en el e-learning, con la evidencia de que aunque con más lentitud y dificultades de las previstas, se está imponiendo como solución ágil y eficaz para los empleados y para las empresas.

Por último, nos presenta su modelo de formación e-learning, de éxito, del grupo BNP PARIBAS. ■

*Pedro Otero*

## Saludos de Josu Aoitiz

Responsable de Formación Continua del Gobierno Vasco

Josu Aboitiz, nos manifestó su profunda preocupación y la del Gobierno Vasco por la Formación Continua como medio de ayuda a la empleabilidad de los trabajadores, y en este sentido nos formuló algunas consideraciones tales como: Las empresas no pueden garantizar el trabajo por vida y por tanto deben posibilitar a los trabajadores una carrera profesional desde la formación, único medio posible lo que nos lleva a la necesidad que trabajar en la idea de la recualificación permanente de los empleados.

Desde finales del año 1995, el Plan Vasco de Formación presenta realidades concretas como son: Un sistema de cualificaciones, con un catá-

logo modular que define la formación necesaria para lograr las cualificaciones así como el sistema de acceso de los trabajadores, un observatorio de necesidades y cualificaciones existentes y la gestión integrada de la Red de Centros de la Formación Profesional.

Progresos más recientes son el Sistema de aprendizaje permanente del que se benefician colectivos como los profesores de FP, amas de casa y trabajadores parados; la implantación de las cuentas de aprendizaje mediante la coparticipación financiera.

Por último nos expuso algunos de los problemas que afectan a la gestión del Plan de Formación Continua, las



*Josu Aboitiz, Director del Departamento de Formación Continua del Gobierno Vasco.*

adaptaciones necesarias para lograr el reconocimiento de las competencias por la Agencia de Calidad así como el de la cobertura de las pensiones en el futuro. ■

*P. O.*

## Conferencia de clausura de las VIII Jornadas de Estudio

Por Víctor Urcelay Yarza, Decano de la ESTE de la Universidad de Desoto de San Sebastian



*Víctor Urcelay Yarza.*

La intervención de D. Víctor Urcelay, dio fin a las Jornadas de Estudio del GREF que hemos celebrado en Donostia y que han estado organizadas por nuestros amigos de Kutxa, Caja Laboral, Bancoguy y Bankoa.

Víctor, que además de ejercer como Decano también dirige todos los años el Aula de Banca de la ESTE, y que con su labor didáctica e investigadora desde del departamento de Marketing de la Universidad está desarrollando nuevos modelos de simulación de Sucursal Bancaria (Sucustrat I y II), nos habló de la importancia del equipo humano como elemento de creación de valor en las Entidades Financieras. Demostró que el esfuerzo de búsqueda y mantenimiento de clientes, mediante estrategias y modelos de fidelización, es muchísimo mas rentable si se combina adecuadamente con una política integradora y un desarrollo del equipo humano en estas organizaciones.

La utilización de tecnologías y soportes ( productos, precios, servicio, marca) así como el seguimiento y gestión de la "voz del cliente" es parte de la estrategia comercial de casi todos los Bancos y Cajas. Además, copiar inicia-

### LAS PERSONAS SON LA ÚNICA VENTAJA COMPETITIVA ESTABLE

tivas de este tipo en el campo comercial es algo que hacemos bastante rápido y que es más o menos sencillo. Por ello, mantener la exclusiva y la originalidad no es corriente ni fácil.

Somos capaces de invertir grandes sumas en estrategias que pretenden la captación de nuevos clientes (con la incógnita de su rentabilidad real futura), y sin embargo no analizamos adecuadamente las causas de la pérdida de confianza de aquellos que nos abandonan. Víctor Urcelay nos facilitó cifras concretas de los estudios realizados respecto a las causas de pérdida de clientes: servicio deficiente, gestión despersonalizada, trato deficiente, no atención de reclamaciones, temas relacionados con productos y precios, etc. También nos detalló cifras y resultados del esfuerzo de captación de nuevos clientes, comparándolas con el dedicado a intentar disminuir el número de bajas y abandonos.

Esta introducción tenía una justificación y tuvo una continuación que nos agradó a todos de manera especial. Fue cuando comprendimos que este esfuerzo, que todas las Entidades realizamos en el ámbito comercial ( programas de captación y fidelización, CRM, etc.) , debemos realizarlo también en el ámbito de la gestión de las personas y en la motivación de los equipos profesionales, según nos reclamaba el Decano de la ESTE.

Afirmó que las personas son la única ventaja competitiva estable. Esforcémonos, pues, en desarrollar el talento y la contribución al proyecto de empresa por parte de los trabajadores. Eso es algo que nuestra competencia no podrá copiar fácilmente. Formuló

esta contribución como  $C = (TN + TA) \times A$ , es decir, la contribución es igual al talento natural mas el talento adquirido multiplicado por las actitudes. El aumento de la vida media en la empresa y la disminución de la rotación (o salida por insatisfacción) de los empleados, potencia de manera importante la eficacia comercial y la satisfacción de los clientes. Cuidemos a nuestro personal y éste cuidará a nuestros clientes.

Por último, Víctor Urcelay detalló algunas de las políticas que logran la satisfacción y la vinculación de los trabajadores: selección, evaluación, comunicación, retribución,... y, lógicamente, se detuvo en la política de formación, considerando ésta, en primer lugar, como una inversión y no como un gasto.

Sus sugerencias relativas a las políticas de formación fueron concretas: el esfuerzo en desarrollar habilidades, utilizar en mayor medida los recursos internos, impulsar programas de coaching, fomentar la comunicación y participación, la formación en el entorno natural de trabajo, así como la afirmación de que la organización debe aspirar al aprendizaje de doble ciclo -aprender a aprender-. Todo ello con el objetivo fundamental del desarrollo personal y profesional de los empleados, que garantiza el adecuado funcionamiento futuro de la organización.

La conferencia de Víctor Urcelay puso el broche de oro final a estas Jornadas. Le agradecemos y reconocemos su esfuerzo en la preparación y exposición de este tema, fundamental para nosotros. Gracias, Víctor. ■

*Carlos Ruiz*



## Ratios de formación: reflexiones en torno a los resultados de la encuesta

Por Manuel Haro

Desde el año 1992 en que venimos realizando la Encuesta de Ratios de Formación, la hemos considerado como una herramienta de gestión para nuestra actividad de formación, pero también como un instrumento para la intercomunicación con la Dirección en el lenguaje de los números, que suele ser el más efectivo para determinados niveles.

Debemos destacar que en ratios, como horas por empleados no se han contabilizado acciones on-line “no regladas”, realizadas a través de las Intranet corporativas o sistemas similares, abiertos a los empleados.

Un aspecto cualitativo de la encuesta es que estamos representados todos los sectores y también hay una representación cualitativa por dimensión de las entidades.

La incorporación del grupo de Aseguradoras nos enriquece a todos, el “paraguas” de la actividad financiera cada vez tiene más puntos en común en la gestión de formación

El obtener el ratio de Inversión en Formación tanto de la Masa Salarial como de Gastos de Personal es para que podamos comparar con distintas estadísticas. Cada vez más se considera la Masa Salarial por agrupar una

serie de conceptos homogéneos, indistintamente de las empresas, sectores o países.

Aunque estadísticamente los casos puntuales extremos se compensan y no tienen peso estadístico específico que los desvirtúe, si es de interés poner la horquilla del máximo y mínimo, aunque la mayoría de los datos se agrupan en un rango estrecho, que nos indica que no hay desviaciones estadísticamente significativas entre las diferentes entidades.

La reducción de costes por el estrechamiento de los márgenes afecta también a Formación, con una reducción de la inversión de aprox. el 16% respecto a los ejercicios 2000 y 2001.

Hay un aspecto a matizar, la estadística del 2001 está condicionada por la formación del Euro a “casi toda” la plantilla.

Pero un dato cualitativo que reflejan las encuestas es que de los No Formados (28%), un 70% son de SS.CC.



ro” se produce tanto por falta de un interlocutor único, como por esa falta de enganche de los responsables de los equipos como por los propios profesionales, que en ocasiones pueden estimar que “esa formación no es para mí”, “me aporta poco”.

La diferencia por genero de la asistencia a formación sólo hace que mostrar la realidad del desequilibrio de la plantilla entre ambos géneros, en el sector financiero.

En este gráfico se puede apreciar los repuntes que coinciden:

- 1- Con el desarrollo de Forcem.
- 2- Con la primera fase del euro.
- 3- Con la segunda fase del euro.

Si los profesionales del sector y los clientes tienen más formación-información sobre mercados, “saben” superar los momentos de crisis, sólo recordar los sobresaltos de los últimos años, ¡que eso curte! .

Si la fiscalidad va hacia una estabilidad y ya no se producen los constantes cambios o matizaciones que se producían a lo largo de cada año y que nos impactaban directamente.



¿Por qué los SS.CC, o mejor dicho sus responsables no se “enganchan”, en la práctica, a la formación? La formación permanente se mantiene en la red, como canal que da valor añadido: ingresos. En la parte de los SS.CC. el “aguje-





Si los productos se han ido igualando a nuestro entorno europeo, y ya es o será muy difícil “importar” productos que se daban en nuestro entorno pero no es el mercado español.

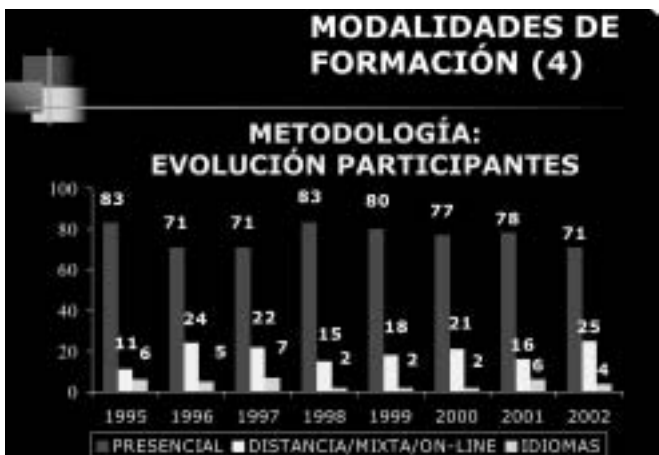
Si los cambios tecnológicos han llegado o están llegando a las entidades: ofimática, internet, intranet, CRM...

¿Cual debe ser el ratio de horas de formación por empleado?, en un futuro próximo.

La Formación Interna sigue siendo un pilar fundamental en el saber hacer de cada entidad, y además es más barata. Ésta modalidad consume el 57% de las asistencias, el 51% de las horas de formación, y un 38% del presupuesto.

supone casi un 90% del presupuesto, por ambos conceptos ¿Se podrá mantener?, ¿Se deberá mantener?.

Siempre hablamos y el lema de nuestras jornadas lo ha resaltado del tema de la Autoformación, pero con una ratio de la formación presencial del 71%, y una inversión del 90% ¿Cómo vamos a incentivar que los profesionales piensen en la Autoformación?.

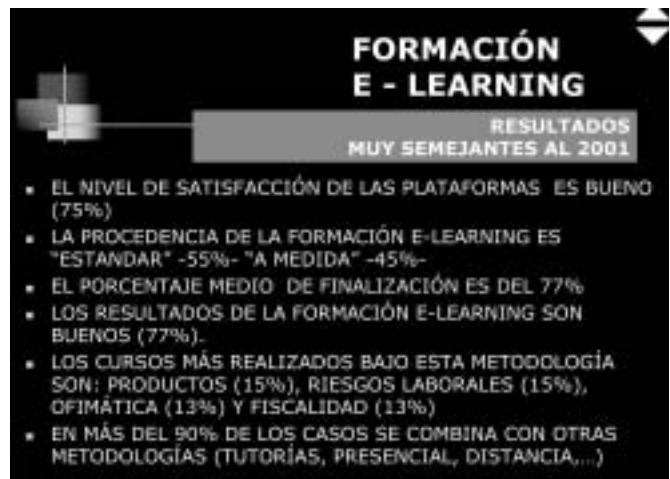


Esto si que es Gestión del Conocimiento.

Pareto sigue existiendo, el presupuesto de la Formación Presencial consumió en 2002 un 82%; y en el año 2001, un 82,74%. más el tema de idiomas que un alto porcentaje también es presencial

mación a Distancia/on-line, pero si observamos la gráfica, resulta que aunque haya crecido estamos en niveles de hace 6 años (cambiando el soporte papel por el digital), y además si vemos los 2 proceso críticos del Euro, los ratios de formación no presencial de 1998 y 2001, bajan. ¿esto significa que cuando hay un proceso crítico reforzamos la Formación Presencial porque no nos fiamos de la Formación a Distancia/on-line?, ¿ésta es de segunda división?.

Respecto a la Formación e-learning las conclusiones fueron:



De una encuesta, sobre la formación e-learning, realizada por una compañía especializada en esta metodología, se pueden entresacar 2 “perlas” sobre unos comentarios de participantes en la encuesta:

“La tendencia de desarrollar contenidos a medida se ha visto frenada por una oferta que no es capaz de dar una respuesta de calidad y añaden...con los precios que nos dan no tenemos ni para empezar”.

“Las empresas echan en falta una oferta de calidad de contenidos específicos, superadas fases como la ofimática, que no sean libros colgados en la red, lo único que hay es e-reading caro”. ■

La Formación Presencial es necesaria, pero ¿tanta?, no solemos contabilizar el lucro cesante de la Formación Presencial.

Parece que vamos en la línea de incrementar la For-

## Vida Asociativa

Se celebró la Asamblea General correspondiente al año en curso de la que destacamos los acuerdos más importantes:

- El Acta será incorporada en la sección "Comisión Gestora" de la página web.
- Maxi Viñuela, Tesorero, informa de la buena marcha económica de la Asociación. No obstante para hacer frente a las actividades del próximo año se acuerda un aumento del 4,17 % quedando en 375 anuales.
- Manuel Haro comunica la necesidad de actualizar los Estatutos por prescripción legal, debiéndose adecuar a la legislación vigente.
- Invita a participar en la encuesta salarial referente a los colaboradores que integran el Departamento de Formación.

- Y él mismo presenta los resultados de la encuesta sobre Ratios de Formación

- El Presidente expone la preocupación de la Comisión Gestora, que desea domine el principio de la representatividad por entidades y por zonas. Los asociados manifiestan que no es una cuestión preocupante y deposita la confianza en la Comisión Gestora.

- En cuanto a la página web se adquiere el compromiso por parte de todos los asistentes en aportar ideas, artículos, y sugerencias que contribuyan a enriquecerla.

### NUEVA INCORPORACIÓN

Aprovechando su participación en las Jornadas dimos la bienvenida a Xavier Feliubadaló de la BANCA PRIVADA D'ANDORRA.

### SUSTITUCIONES

Agradecemos el e-mail de Luis Sánchez Navarrete, Subdirector General del BBVA, justificando la ausencia del Banco en las últimas Jornadas, y la información sobre el compañero que acudiría en lo sucesivo a nuestras reuniones. Se trata de José Luis Jarné Robles a quien ya le hemos hecho llegar nuestra bienvenida y que ahora le reiteramos.

Maria Camino es la nueva Responsable de Formación de CAIXA GALICIA que sustituye a Alberto Gómez. A Alberto nuestros mejores deseos en la nueva función, y a Maria nuestra mejor acogida mas cordial y nuestra disposición a colaborar con ella en su nueva tarea.



*Foto de familia de los participantes en las Jornadas*

# Publicaciones

## Revistas



### CAPITAL HUMANO

Mayo 2003

Estudio en torno al nivel de satisfacción de los Directores de Formación sobre la enseñanza de idiomas en España.

Dossier: Prácticas de RR.HH. en las Cajas de Ahorro:

1.- La creación de valor con acciones formativas en CAJA ESPAÑA

2.- El nuevo modelo de gestión de RR.HH. en CAIXA GALICIA.

Suplemento Empleo: La implementación de prácticas flexibles para la conciliación de la vida familiar y laboral

Junio 2003

Los Recursos Humanos, el futuro de la Banca. (colgado en nuestra web).

Julio-Agosto 2003

La filosofía de aprender para crear valor en CAJA MADRID (colgado en nuestra web).

Septiembre 2003

La formación, referente en la estrategia del Grupo Banco Popular. La gestión del conocimiento en el Grupo Caixa Sabadell.

Todos estos artículos han sido "colgados" en nuestras página web: [www.gref.org](http://www.gref.org)



### INFO-LINE (EPISE)

Enseñar a los expertos a diseñar formación.

Diseño formativo de WBT

Recursos creativos en la formación.

Cómo medir la satisfacción del cliente.

Pautas para un coaching eficaz de directivos.



### DIRECCIÓN Y PROGRESO

Número 188

Competitividad empresarial y marco laboral.



### AEDIPE

Mayo 2003

La era de la oportunidad del conocimiento y el aprendizaje : el aprender consciente y continuo (II)

Septiembre 2003

Gestión de la transferencia del aprendizaje.



### TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

Mayo 2003.- Nº 40

Especial sobre el liderazgo empresarial.

Destacamos el artículo "¿Se puede enseñar liderazgo?"

Julio 2003.- Nº 41

¿De qué pasta están hechos los grandes líderes empresariales?.

Hacia una contribución abierta.



### SOLUCIONES FORMATIVAS (EPISE)

Mayo 2003

El Assesment Center en la formación. Enfoques del Departamento de Formación (I)

Junio 2003

El formador y la transferencia. Enfoques del Departamento de

Formación (II).

Julio 2003

Incorpore el mentoring en los programas de desarrollo. Enfoques del Departamento de formación (III)

Septiembre 2003

Cómo convertir al experto en un buen formador.

Prueba piloto de la implantación de e-learning, además de la Revista que comentamos

## Revistas



### NUEVA EMPRESA 2ª ÉPOCA.-

*Julio 2003*

Complacidos damos la buena noticia del re-nacimiento de esta querida Revista a la que hemos seguido durante mucho tiempo y a la que echábamos de menos los últimos meses. Felicitamos a sus Directores José Manuel Suárez y Jesús Barbero por su valiente iniciativa y les deseamos muchos éxitos que esperamos compartir.

Destacamos sus Cuadernos de Management que en esta ocasión contiene un interesante trabajo titulado "Máxima orientación a resultados a través de entrenamiento continuo".



### HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

*Mayo- Junio 2003*

Creatividad bajo presión.  
 Innovación sin incertidumbre

*Julio-Agosto 2003*

Temor al "feedback".



### GEIS NEWS

*Nº 48*

Novedades fiscales 2003.

*Nº 49.*

Los RR.HH. en el Working Capital.

*Nº 50.*

Evaluar la formación.

*Nº 51.*

El feedback 360º

*Nº 52.*

La empresa familiar.badell.



### BANCA Y FINANZAS

*Mayo- Junio 2003*

El perfil del gestor de patrimonios,  
 un antes y un después.



### APRENDE RH

*Número 2*

Universidad Abierta Interactiva, formación on line de calidad.

Contenidos en e-learning: El rey sin corona (por ahora).

Aspectos clave para diseñar contenidos de e-learning.

Tercera página de un tríptico dedicado a los Recursos Humanos: Boletín

rrhhMagazine.com y Newsletter rrhhMagazine.com son las otras dos. Es un excelente trabajo de nuestro buen amigo Raúl Píriz, que desde Barcelona difunde on line ideas, sugerencias y actividades relacionadas con los recursos humano, además de la Revista , en papel, que comentamos. Para mayor información, dirigirse a:  
[rrhhmagazine@rrhhmagazine.com](mailto:rrhhmagazine@rrhhmagazine.com)"



### REVISTA DE EMPRESA. (INSTITUTO DE EMPRESA)

*Número 5*

Responsabilidad social de la empresa.

## Libros



### LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD QUE VIENE

Por Peter F. Drucker

Editorial Empresa Activa/Nuevos Paradigmas. Ediciones Urano  
Madrid

P. Drucker ya mayor, está cerca de los 90 años (nació en 1909), publica este libro, recopilación de artículos y entrevistas escritos y realizadas respectivamente entre 1996 y 2002. Pese a sus años, su lucidez es grande, y Dios quiera podamos seguir haciendo reseñas de sus libros.

En él se recogen reflexiones sobre la nueva economía, que le hacen recordar sus comienzos profesionales de los años 20 y observar sus analogías y diferencias; sobre la recién nacida sociedad de la información, sobre la sociedad europea, sobre las organizaciones no gubernamentales, y en general sobre la empresa, sus directivos y los por

él llamados trabajadores del saber, con la profundidad que sólo un maestro como él puede hacer.

El libro dice en el Prefacio va dirigido a los ejecutivos, y es especialmente un libro de gestión. Hace importantes consideraciones sobre los cambios sociales: "la tesis que sustenta cada capítulo del libro es que los cambios sociales pueden ser más importantes para el éxito o el fracaso de una organización y de sus ejecutivos que el devenir económico". Y también me ha llamado la atención el análisis, muy sugerente, de economías de países como Japón, China y Corea del Sur, que nos descubren y explican actitudes políticas, sociales y económicas que, yo al menos, desconocía.

A propósito de la Revolución de la Información que en realidad -dice- es la Revolución del saber, afirma: "la clave para mantener el liderazgo en la economía y en la tecnología será la posición social de los profesionales del saber y la aceptación social de sus valores". Y añade: "El rendimiento de las industrias basadas en el saber dependerá de llevar la organización de forma tal que atraiga, conserve y motive a los trabajadores del saber. Cuando ya no se pueda se tendrá que hacer satisfaciendo sus valores y ofreciéndoles reconocimientos y poderes sociales, convirtiéndolos de subordinados en compañeros ejecutivos, y de empleados, por bien pagados que estén, en socios".

De una entrevista destaco la pregunta de cómo medir la productividad de los trabajadores del saber. Y responde: "Empezamos preguntando cuáles son los puntos fuertes y a qué debe dedicar sus esfuerzos; qué debería esperar de usted la empresa y en qué período de tiempo; y qué información necesita para hacer su trabajo y qué información debe usted dar."

Y pone el ejemplo del Departamento de Investigación de una empresa farmacéutica donde él trabajó: Organizó reuniones de entre once y trece personas, y preguntaba: Mirando los últimos años ¿qué ha aportado Investigación que haya marcado la diferencia? ¿Qué cree que puede aportar en los próximos años?. Hizo que la gente de los Departamentos médico, marketing y fabricación participaran. En cinco o seis años doblaron el rendimiento.

P. Drucker considera básico contar con la información, sobre todo externa. Es una gran tarea la de usar nuestra capacidad de procesamiento de datos para comprender qué está sucediendo en el exterior.

Duda de que la empresa como hoy está concebida sobreviva los próximos veinticinco años: La corporación actual está estructurada en torno a niveles de dirección. La mayoría de esos niveles son relés de información y, como cualquier relé, son muy malos. Cada transferencia de información reduce el mensaje a la mitad. Será necesario que haya muy pocos niveles de dirección en el futuro y los que transmitan la información tendrán que ser muy listos. Pero -añade aludiendo a las nuevas tecnologías- los conocimientos suelen quedar desfasados con una rapidez increíble. La educación profesional continuada es el sector decrecimiento número uno de los próximos treinta años, pero no en la forma tradicional. En cinco años impartiremos on line la mayoría de nuestros programas de gestión para ejecutivos. Internet combina las ventajas de la clase y del libro".

Sobre la creatividad afirma que en su mayor parte es trabajo duro y sistemático", y nos pone otro ejemplo: Cada tres meses un grupo de organización de la empresa se reúne y observa un segmento de productos o servicios o procesos, y se dice: si no estuviésemos haciendo esto ¿nos pondríamos a hacerlo ahora de la manera en la que estamos hacien-

## Libros

do?. Y si la respuesta es no, entonces la pregunta sería ¿qué haríamos?. Cada cuatro o cinco años, la compañía abandona sistemáticamente o, por lo menos, modifica, cada uno de sus productos y procesos, y, especialmente, sus servicios. Es el secreto de su crecimiento y rentabilidad.

Y nos vamos a la última parte del libro que titula "La sociedad que viene", que será - dice - una sociedad del saber con las siguientes características: inexistencia de fronteras, movilidad ascendente al alcance de todos mediante una educación oficial adquirida fácilmente, con potencial para el fracaso igual que para el éxito, muy competitiva, donde los trabajadores del saber constituyen una nueva fuerza laboral. A ellos dedica amplios comentarios.

"En la sociedad que viene - añade - el mayor reto para la gran compañía puede ser su legitimidad social; sus valores, su misión y su visión. De forma creciente, en la corporación de la sociedad que viene, la cúpula directiva será, de hecho, la compañía. Todo lo demás puede contratarse fuera"

Paco Segrelles



### EL PODER DEL FRACASO

Por Charles C. Manz

Editorial Editorial Centro de Estudios Ramón Areces

Libro en ciertos aspectos autobiográfico. Nos cuenta su experiencia de hombre de éxito después de haber pasado por fracasos. "Lo que estoy diciendo es que yo realmente creo que la mayor parte del éxito que he disfrutado se debe a que siempre he estado dispuesto a fracasar, una y otra vez, y a fracasar con todas las de la ley".

El diario EXPANSIÓN dice lo siguiente: Señala veintisiete formas de convertir los problemas en éxitos y llevar una vida más productiva, provechosa y apacible. Mediante ejemplos e historias reales muestra cómo el miedo al fracaso es suficiente para paralizarse y darse por vencido sin ni siquiera haberlo intentado. Para el autor hay que afrontar los problemas difíciles como desafíos que se pueden vencer. Considera

que hay que empezar por dar nueva definición al fracaso y enfrentarse a él como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo, como un cambio creativo e innovador que se puede convertir en un trampolín hacia el éxito en el plano laboral y en el personal.

Destaco dos capítulos: uno que titula "Tenga éxito en su aprendizaje aprendiendo de sus errores", donde describe el ejemplo del famoso Bill Gates que ofreció una perspectiva práctica sobre la importancia de aprender del fracaso en su libro "Bill Gates @ the speed of thought", y nos dice: "Cuando aceptas las noticias desagradables no como algo negativo sino como evidencia de la necesidad de cambiar, no te sientas vencido por la situación. Estás aprendiendo de ella". Y a continuación enumera los diversos y costosos fracasos de productos Microsoft que ofrecieron el aprendizaje y la oportunidad de desarrollo de muchos de los mayores éxitos de Microsoft. Manz nos habla a continuación de lo que él llama "aprendizaje progresivo", considerando los fracasos a corto plazo como componentes necesarios del éxito futuro y concentrándonos en aprender todo lo posible de ellos, en lugar de buscar excusas o de intentar ocultar los reveses.

Y el otro capítulo que destaco es aquel que titula "Ayude a otros a ganar, incluso a expensas tuyas, para ayudarse a sí mismo". Como lo he vivido, certifico cuanto se dice.

Libro fácil de leer, y de solo 120 páginas y de letra grande. Si se quiere profundizar se puede consultar el libro: La cultura del error, de José F. García Méndez. Editorial Planeta.

F.S.C.

## Propuesta de un servicio de relaciones humanas en el área de RRHH

### Por encima del aprendizaje organizacional

*Cuando tanto se habla, porque realmente se vive, de stress, mobbing, de compaginar el trabajo con la vida familiar, acogemos complacidos en nuestras páginas la sugerencia de nuestro compañero José Olivero que pese a su prejubilación sigue al pie del cañón. Y es que la "gente de formación" somos así.*

En el contexto de la diversidad de responsabilidades que se asume desde un Área tan compleja como es Recursos Humanos y a la vez tan importante dentro del Plan Estratégico de cualquier Empresa, resultaría motivador crear un Servicio que fuera dirigido a atender toda la problemática social, económica, laboral y humana de los empleados que trabajan en la misma.

Este Servicio tendría como objetivo el establecimiento de unas Relaciones Humanas que facilite a los empleados la posibilidad de plantear sus problemas, que pueden ser personales o incluso familiares, de cualquier naturaleza, ante situaciones que puedan encontrarse desorientados o faltos de una información adecuada. Gestionar soluciones, facilitar la descarga de aquellas preocupaciones que pueden ser canalizadas a través de este Servicio.

Tomar la Empresa la iniciativa de presentar a su Plantilla la creación de este Servicio, como si fuera una especie de Asistencia Social dentro de la Entidad, puede ser un paso que alivie, de muchas maneras, la diversidad de situaciones que puedan estar afectando a sus empleados, incorporando, en su política de Recursos Humanos, la preocupación por el factor humano que tan sensible es a estas iniciativas.

Consideremos la dispersión geográfica que configura la realidad de muchas empresas y, fundamental-

mente, las del sector financiero; más aún con los planes de expansión y de fusiones que caracterizan la agresividad de estos crecimientos. La comunicación se establece normalmente entre las personas por los medios informáticos o telefónicos. En Recursos Humanos no se llega a conocer realmente a las personas, si no es a través de informes, evaluaciones (cuando las hay) opiniones que nos llegan a través de terceros. Pues bien, una forma de aglutinar sistemas de acercamiento y conocimiento de estas realidades tan diversas, puede ser a través de este tipo de Servicio, humanizándose los vínculos que deben siempre identificar a la Empresa con sus empleados.

No olvidemos que la profesionalización de todo el personal, orientado a la optimización de los resultados y los objetivos así como a los niveles de eficiencia, implica en un sector tan competitivo como es el financiero, grados de disponibilidad y presiones que, a veces, pueden generar tensiones internas en las personas, afectando a su estabilidad anímica y emocional, repercutiendo, en consecuencia, en los resultados esperados y, sobre todo, en los niveles de respuesta. Estas situaciones pueden crear en el entorno de los empleados un clima inadecuado a la integridad de las personas y de la Empresa.

Hay muchas Entidades, normalmente de grandes dimensiones, que tienen este tipo de servicio obteniéndose resultados muy buenos, dando credibilidad a los criterios de Recursos Humanos en su hacer, tanto en la gestión del negocio como en la gestión de las personas.

Sabemos, por la experiencia, que con la formación conseguimos acercamiento a través de las convocatorias presenciales, generándose un clima

motivacional y de relación interesante. Si a esto añadimos un servicio que potencie el conocimiento y acercamiento de la Empresa hacia los problemas de las personas, ésta puede incrementar, no sólo sus niveles de credibilidad interna, que a veces cuestionan los sindicatos y mucha gente influenciada, sino que se crearía un entorno de atención personalizada con repercusión, sin duda, en los rendimientos, eficiencia y dedicación de toda la Plantilla.

Se trataría pues, de articular este Servicio, definiéndose las funciones que puede realizar, sus competencias, sus desplazamientos, las comunicaciones y el reconocimiento en toda la estructura orgánica de la Entidad, con su autonomía y dependencia directa de la Dirección de Recursos Humanos.

Para desarrollar las diferentes actividades, este Servicio estaría vinculado con:

El Servicio Médico (problemas de salud, consecuencias de las cargas de trabajos, estrés, depresiones, etc.)

Relaciones Laborales (problemas originados por las condiciones de trabajo, jubilaciones, prejubilaciones, etc.) Situaciones familiares (hijos, cónyuge, estudios, minusvalía, enfermedades, etc)

Los resultados de la gestión de estas responsabilidades aportaría muchos valores positivos tanto a la Empresa como a los empleados. Merecería la pena intentar llevar a cabo este reto de Relaciones Humanas. ■

*José Olivero Palomeque*