

## En Este Número:

*Editorial*

*... y así la de marzo*

*Panel de experiencias*

*Preparando las X Jornadas de Estudio*

*Colaboración especial*

*Breves*

*Vida asociativa*

*Publicaciones*

*Programa de la X Jornadas de Estudio*

## EDITORIAL



## LA PRODUCTIVIDAD

Crecemos más que el resto de Europa, en cambio la productividad es una de las más bajas de la zona EU. Esta aparente paradoja fue estudiada en el Seminario "Productividad y Gestión de Personas" organizado por la Asociación Española de Directivos al que asistí en nombre de nuestra Asociación.

En el aspecto macro se llegó a la conclusión de que para mejorar la productividad es necesario invertir en I+D+i. Pero esto, que es muy loable, no puede dejarse solamente al albur de la empresa privada. La Administración debe establecer unas condiciones que estimule a la empresa privada a invertir. Se apuntaron fundamentalmente dos: una fiscalidad atractiva y una infraestructura social adecuada, léase un modelo actualizado de relaciones laborales.

Muy modestamente el GREF desde sus orígenes ha empujado a sus asociados a introducir entre sus tareas, la de investigar. Es muy conveniente que, junto al día a día, haya un hueco dedicado a considerar el por qué de los hechos y de los comportamientos individuales y/o colectivos. Y ahí está el resultado: el informe sobre Ratios de Formación es el testimonio a nivel asociativo.

En el terreno micro hubo también acuerdo al considerar la productividad como un concepto multifactorial. Resultado, subrayo la palabra, de la convergencia de varios factores.

Unos, deben ser, a mi juicio, aportados por la más Alta Dirección de la empresa: una visión clara; una misión bien definida, con unos valores seleccionados de entre lo que ha cristalizado de la cultura de la empresa (no debemos renunciar a la historia de la empresa, salvo contadas excepciones); unos objetivos, secuela de lo anterior, cuantificados, ambiciosos pero alcanzables; un liderazgo reconocido y con credibilidad; una organización con procesos racionales y lógicos. En resumen, siguiendo la terminología de Ángel Rivera, Director de Medios del Banco Popular (ver su ponencia en la web, Área Privada, sección Ponencias de Reuniones), una estrategia

### *Redacción y Administración:*

Ramonet, 52 - 28033 Madrid  
Tel.: 91 302 12 36  
Fax: 91 766 84 95  
E-mail: [gref@eresmas.net](mailto:gref@eresmas.net)  
[www.gref.org](http://www.gref.org)

### *Diseño e impresión:*

STOCK CERO, S.A.  
Servicios Plenos de Gestión Documental  
y Edición de Publicaciones Just-In-Time

bien planteada y una tecnología que facilite la obtención del resultado.

Con todo esto no quiero, no ya eximir, sino ni siquiera atenuar la responsabilidad del segundo nivel, pero sí decir que lo descrito es condición necesaria aunque no suficiente para conseguir el incremento de la productividad.

Y donde hubo unanimidad fue en destacar la importancia de un factor, el humano, la creciente importancia de las personas, y de ellas destacaría las siguientes características: la creatividad, la implicación, el compromiso y la atención al cliente.

Creatividad entendida, entre otros ejemplos, como afán por encontrar nuevos caminos que reduzcan las fases de un proceso; adaptación de un producto al cliente, introduciendo algún detalle que lo haga más atractivo; conseguir que cada unidad de la empresa presente una sugerencia, por lo menos, al año, estratégicamente relevante.

Implicación, considerándose gerente de la actividad cuya responsabilidad se le ha encomendado. “Considerar el trabajo como si fuera un negocio propio”

Compromiso, entendido como obligación autoimpuesta por cumplir los objetivos, conseguir con ello los mejores resultados y un valor añadido a la empresa.

Atención al cliente: consciente de que de él se vive, desvivirse por atenderle.

Estimo que el tema de la productividad requiere un análisis más pormenorizado y desde la perspectiva de nuestro sector. Se dice y debe ser cierto, que la productividad de Bancos y Cajas españolas es de las más altas de Europa. Ahora bien, si tenemos en cuenta, por un lado, los desajustes que se están produciendo con un tipo de interés tan bajo que obligan, por ejemplo, a hacer énfasis en las comisiones; y por otro, un reciente reportaje publicado en EXPANSIÓN con el título “Las entidades financieras se enfrentan al reto de vender más y mejor”, en el que se ponente relieves ciertas deficiencias en la fuerza de ventas de los Bancos, son dos sencillos y claros motivos para abordar en profundidad un estudio más detallado de la productividad. Sugiero, pues, dedicar alguna de nuestras reuniones a ella.

Finalmente no quiero cerrar este editorial sin dedicar un recuerdo a un hombre bueno, prudente y a la vez valiente, ejemplo de coherencia, de dinamismo y, ya que estamos hablando de productividad, modelo de cómo es posible obtener el mayor índice de productividad: ha puesto de relieve la importancia de la Iglesia Católica en el mundo, millones de personas le han manifestado su admiración y no han reparado en coger diferentes medios de comunicación por acompañarle tanto en vida como en el momento de su muerte. El Papa Juan Pablo II será Santo por aclamación. ¿Cabe más productividad?

Paco Segrelles ■

## JUAN MARIA NIN, CONSEJERO DELEGADO DEL B. SABADELL EN LA CEDE

Invitado por la CEDE a unos de sus Desayunos de Trabajo, nos habló sobre el “Banco de Sabadell: gestión para un crecimiento rentable”. Empezó describiendo el contexto bancario actual: presión de los tipos de interés, un sistema muy competitivo, una cultura financiera cada vez más elevada, cambios en el entorno regulador, fuerte crecimiento, contención de costes y calidad del riesgo con bajo índice de morosidad. Y concluyó diciendo que todo ello ha provocado que el margen de intermediación de la banca se haya reducido a la mitad de los últimos años. A la vista del panorama sugirió:

En cuanto a ingresos cree que la banca debe buscar nuevas fuentes, como los seguros, los fondos de inversión, el sector inmobiliario, desarrollos electrónicos y participaciones industriales.

Sobre programas de eficiencia, propuso una dinamización de la política comercial, mediante un mejor conocimiento del cliente gracias a las nuevas tecnologías, como el CRM lo que facilita su captación pero sobre todo su retención; la especialización de mercados; y cuando es necesario mediante acuerdos con empresas especializadas del sector.

Las acciones en programas de eficiencia también obligan a la racionalización de costes. En ese sentido, el Consejero Delegado del Banco Sabadell remarcó la necesidad de actuar sobre la plantilla, puesto que hay excesivo personal en los servicios centrales y, en cambio, faltan profesionales para el desarrollo del negocio; re-

visar procesos y externalizar actividades allí donde no se llega. El tercer ámbito para adaptarse ante un crecimiento limitado del sector financiero es la gestión activa de capitales, con inversiones en personas y sistemas.

Aún así, Nin cree que esas medidas deben complementarse con procesos de consolidación mediante fusiones y adquisiciones. El Banco Sabadell así ha actuado con las adquisiciones en los últimos años del Banco de Asturias, el Banco Herrero y, recientemente, el Banco Atlántico.

Estas acciones, dijo Juan María Nin, ocurrirán de forma creciente en Europa, con el desarrollo de “familias” afines que suelen acabar en fusiones o adquisiciones, aunque ello tenga actualmente algunas resistencias por parte de los reguladores. Entre otros factores que fomentarán este tipo de operaciones transfronterizas, Nin destacó las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), el acuerdo Basilea II y las sinergias en el ámbito tecnológico. En este último aspecto, señaló Juan María Nin, es posible lograr un ahorro de costes del 6 al 15%.

Terminó describiendo la estrategia desarrollada por el Banco en los últimos años para conseguir el crecimiento: una integración en nueve meses (la del Atlántico), un aumento del 13% en el dividendo y de un 52% en la capitalización.

(De la Redacción de CEDE más elaboración propia)

## ... Y ASÍ LA DE MARZO

### Presentación por el Presidente

*En el número anterior titulábamos esta sección "ASÍ TRANSCURRIÓ LA REUNIÓN DE DICIEMBRE", pues bien, empeñados en fijar el calendario anual de reuniones con el fin de que tengamos presente las fechas en nuestras agendas (Marzo, Junio y Diciembre), y también el tener nuestra Revista como referencia de lo tratado en nuestras reuniones, la titulamos en esta ocasión "...Y ASÍ LA DE MARZO" como signo de continuidad. La reunión tuvo lugar en la Escuela de Management que el BBVA tiene en San Lorenzo de El Escorial.*

Comenzó diciendo: Aquí estamos desafiando el frío porque, parafraseando la última publicidad del BBVA, tenemos una pasión grande, una pasión que estamos dispuestos a llevar adelante, compartiendo metas y objetivos, apoyándonos unos con otros y especialmente con la ayuda de los compañeros pertenecientes a las grandes empresas como los ponentes de hoy. Y en eso, estoy seguro, BBVA será un ejemplo. Os traemos una pasión y estamos seguros de contar con vosotros para llevarla adelante.

Muchas gracias Ane, Javier, José Luis, Ana Belén por vuestra celeridad en responder a nuestra petición; por vuestra acogida y por darnos la oportunidad de disfrutar de estas preciosas instalaciones que nos traen viejos recuerdos de otras acciones de formación.

La cultura de vuestra institución tiene muchos y valiosos valores pero de todas ellas me atrevo a destacar el



*Ane Aguirre, Directora de Formación de BBVA recibiendo el Símbolo Institucional, de manos del Presidente.*

de la formación. Yo soy uno de los beneficiarios. Cuando entre en el sector, lo primero que hice es visitar durante unos días el Departamento de Formación del Banco de Bilbao. Aprovecho para recordar a un viejo amigo ya desaparecido que me acogió entonces y como a mí a muchos compañeros, me refiero a Ángel Martínez de Bedoya. Su actitud creó escuela, pues aquella colaboración la hemos visto reflejada en sus sucesores, como es el caso de Carlos Huete. Y si nos vamos al B.V. aunque con ciertas diferencias culturales, también la formación fue valor básico para ellos. No quiero olvidar a mi buen amigo Paco Gayá uno de los fundadores del GREF. Y actual-

mente con Luis Sánchez Navarrete hemos encontrado siempre apoyo y reconocimiento a la labor del GREF. En nombre de todos nuestra felicitación por vuestro bien hacer la formación.

Y añadió: Como veis hoy hemos reunido a tres líderes del sector. A ellos nuestro agradecimiento por su disponibilidad, por el esfuerzo que supone la preparación al tenerlo que añadir a sus muchos quehaceres, y por las muchas e interesante ideas que nos van a dar. Fieles a lo que nos pedisteis en Caixa Forum, esperamos nos cuenten sus experiencias sobre los temas que considerasteis prioritarios. ■

## Panel de Experiencias

### MEDICIÓN DE LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO Y SU IMPACTO EN RESULTADOS EN GRUPO SANTANDER

Antonio Peñalver

La Formación y el Desarrollo de las personas es uno de los 5 pilares fundamentales del nuevo modelo, *Plan 5*, de Recursos Humanos de Grupo Santander, junto a la **Compesación y Beneficios**, la **Fijación de objetivos y Metas a nivel individual**, la **Evaluación y Comunicación**, y por último, la **Gestión de las Personas y sus Funciones**.

La función de Formación y Desarrollo tiene un carácter corporativo dentro de todo el Grupo Santander, en los más de 40 países de los 5 continentes donde está presente, con un alcance que abarca desde el ámbito **global**, para alinear valores organizativos y estratégicos; **regional**, con el objetivo de desarrollar procesos comunes de gestión y también **local**, buscando la efectividad en la consecución de los objetivos de negocio.

Grupo Santander está lanzando en estos momentos el **Centro Corporativo de Formación y Desarrollo**, con sede dentro de la Ciudad Financiera de Grupo Santander de Boadilla del Monte - Madrid. Este Centro, presidido por un Consejo Rector, se divide en tres áreas: el **Centro de Integración**, las **Escuelas**

**Profesiones y el Centro de Desarrollo de Directivos**.

El modelo de formación y desarrollo que se aplica en el Grupo apuesta claramente por una **integración plena de todos los canales y de toda la cadena de valor de la formación**, aportando cada canal sus ventajas, con el objetivo final de diseñar soluciones óptimas en términos de eficiencia y eficacia pedagógica. Formavía, nuestro portal de Formación, es el eje de esta integración. En la función de formación cabe destacar la **evaluación y seguimiento**, pilar fundamental para la mejora continua del servicio que se presta dentro del Grupo, estructurada en tres partes fundamentales: por un lado estarían la evaluación de indicadores para medir la efectividad de la formación, siguiendo el modelo de Kirkpatrick, por otro lado están los indicadores de seguimiento de Planes de Desarrollo y por último, los indicadores de Capital Intelectual.

Dentro de la medición de efectividad destacan los indicadores de **Satisfacción**, obtenidos a través de encuestas personales y anónimas a los alumnos y profesores al finalizar las actividades de formación, cuyo valor global-agrupado ha estado en 8,59 (sobre 10) a nivel Grupo en el año 2004. Para medir la **Aplicabilidad** de la formación al puesto de trabajo se realizan unas 20 mediciones a lo largo del año, pasados unos 6 meses desde la terminación de la actividad, y el resultado ha sido de 7,78 (sobre 10) a nivel Grupo en el año 2004. Una de las cuestiones



Antonio Peñalver

más relevantes pero a la vez más difícil de medir es el **Impacto de la Formación en el Negocio**. A lo largo del año se realizan 3 o 4 mediciones conjuntamente con las Unidades de Negocio. En una de estas mediciones, realizada a Gestores de Clientes, con unos índices de satisfacción de 8,32 y de aplicabilidad en 7,94, se demostró que la formación ha permitido **obtener un 4% más de puntos**, a través de venta de productos y servicios, frente a los que no participaron en dichas actividades. Esto supone un impacto muy positivo en el negocio y muestra un **Retorno de la Inversión muy importante**.

En **Planes de Desarrollo** se hace un seguimiento con indicadores como el Número de personas participantes en planes de acogida, 6.662 en el Grupo en 2004, **Sistemas de Trayectoria profesional**, en los cuales participan 10.465 personas que han recibido más de 170.000 horas de formación y que ha permitido



811 promociones internas o en **Planes de Desarrollo de Alto Potencial** hay 955 personas, que han recibido unas 23.500 horas de formación, de los cuales han promocionado 50 personas. También hay 1.480 personas en **Planes de Desarrollo Directivo**, que han recibido unas 84.000 horas de formación. Por el Grupo han colaborado 6.641 **estudiantes en prácticas** durante el 2004, de los cuales **1.236 se han incorporado a la plantilla**.

La medición de **Capital Intelectual** está consolidada en el Grupo y se publica anualmente en la Memoria. Se miden indicadores de **Competencias, de mejora e innovación y de motivación-compromiso**. Estos son algunos de los más relevantes referidos a 2004: El Grupo tiene en estos momentos 103.006 empleados (no incluye Abbey) y se imparten casi 3.800.000 horas de formación, con una inversión en formación sobre masa salarial del 1,3%. La edad Media de la plantilla está en 37,85 años, frente a 38,33 años en 2004; un 45,36% de la plantilla tiene estudios universitarios y se gestionan casi 200.000 CV de candidatos externos en procesos de selección. Un 62,22% de la plantilla tiene retribución variable, se reciben unas 11.500 sugerencias de mejoras.

Entre los otros indicadores de Actividad e Inversión destacarían los **44 millones de Euros invertidos en Formación y Desarrollo en el Grupo**, de los cuales un 73% se destina a Formación de apoyo a las Areas de Negocio. En cuanto a la estrategia multicanal, a nivel Grupo Santander, la **formación presencial**

**supone un 69%** de toda la actividad, la formación a distancia estaría en un 4,5% y **la formación on-line un 26,5% de la actividad**; en **Grupo Santander España la formación on-line ha llegado durante 2004 al 37%** de la actividad, de la cual, una parte importante se realiza de forma integrada con formación presencial u otros canales.

Todo esto nos lleva a plantear un **modelo de medición en tiempo real que nos facilite la toma de decisiones** y que nos permita demostrar y vender cómo la función de formación y desarrollo impacta en el negocio, una de las asignaturas pendientes de la función de formación. Este modelo integraría todos los indicadores de Formación, Desarrollo, Gestión del Conocimiento en Cuadro de Mando Integral, que nosotros denominamos Cuadro Proactivo de Indicadores y al que tendrían acceso tanto personas del Dpto. de Formación y Desarrollo como de las Unidades de Negocio.

## **PLAN DE FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITAL EN BBVA ESPAÑA 2005**

Javier Bello

### **PUNTO DE PARTIDA**

Dentro del marco de referencia de la Cultura Corporativa, BBVA se



Javier Bello

compromete firmemente con la Prevención del lavado de dinero, por lo que ha llevado a establecer unos fines dentro de la política de formación para el cumplimiento de dicho marco:

1. Asegurar los conocimientos requeridos por ley
2. Colaborar en difundir una cultura de atención y vigilancia en todos los empleados.

### **OBJETIVOS**

El Plan de Formación en Prevención de blanqueo de capitales, pretende:

1. Clarificar y explicitar las políticas del grupo BBVA en esta materia
2. Diseñar una formación acorde a los diferentes niveles de exposición al riesgo.
3. Colaborar mediante un conjunto de acciones y mensajes a crear una cultura de *atención deseada*.

## COLECTIVOS

Atendiendo a las exigencias legales y en función a los niveles de exposición al riesgo se ha segmentado a la plantilla en los siguientes colectivos:

- COLECTIVO A: Administradores y Comité de Dirección.
- COLECTIVO D: Resto directivos.
- COLECTIVO C: Funciones en contacto con la clientela.
- COLECTIVO E: Funciones especialistas.
- COLECTIVO P: Áreas generadoras de productos.
- COLECTIVO R: Área de Riesgos.
- COLECTIVO G: Funciones Generales.

En función de estos colectivos las acciones formativas variarán desde acciones presenciales en aula con una duración de 8 a 12 horas hasta formación distancia on line y papel con una duración de 10 a 15 horas.

## CÓMO PONER EN VALOR EL SERVICIO DE FORMACIÓN

**Carlos González**

*Director de Formación  
CAJA MADRID*

Creo difícil que alguien se atreva a decir –en público, me refiero– que la formación no es importante, que



*Carlos González*

es un gasto de escaso retorno, que es una pérdida de tiempo,... sin embargo **sí que es habitual** proclamar que las personas son el principal activo de la empresa, que las empresas que no gestionan su conocimiento están abocadas al fracaso,...**no se materialicen** en un auténtico compromiso estratégico, o como diría mi abuela “en pesetas, tiempo y atención de los mayores”.

Por fortuna el refranero nos aporta una excelente enseñanza para evitar caer en discusiones estériles sobre qué es o que no es un auténtico compromiso con la formación: “**obras son amores, y no buenas razones**”.

Las evidencias (obras) no confunden, son clarificadoras, aportan luz a las discusiones conceptuales y a las charlas de expertos:

- ¿Cuántas horas dedica su empresa a la formación de sus profesionales?; ¿y por persona?

- ¿de cuántos formadores internos dispone?; y de ellos, ¿cuántos son directivos dedicando una parte importante – más del 2% anual, es decir más de 40 horas - de su tiempo y energía a la formación de su equipo o de otros equipos de su empresa?;...
- ¿cómo se reconoce y se diferencia en su empresa a las personas que participan activamente en el servicio de formación – bien como formadores bien como formandos?

Ocurre en casi todas las organizaciones humanas –familia, tribu, empresa, estado–: solemos dedicar los mejores recursos (tiempo), las personas más capaces (formadores y directivos, distingo innecesario porque casi podrían ser sinónimos, el segundo incluye al primero) y los reconocimientos más valorados (status, dinero, promoción, fama,...) a los proyectos que se consideran más

importantes para la subsistencia de la agrupación humana –sea familia, tribu o empresa.

Así que, si una empresa se debate en la discusión de si la formación es o no es un compromiso estratégico hágase las tres preguntas: si la respuesta le parece insatisfactoria porque es menor a las realidades de sus competidores, o menor a aquellas empresas con las que se compara en beneficios, ventas, masa salarial, presupuesto de gastos,... la discusión se ha terminado: **La formación no es un compromiso estratégico para esa empresa.** Y no vale decir “que sí se cree en la formación, que lo que pasa es que no hay dinero...” porque este nunca se ha mencionado como criterio para determinar de si una empresa cree o no en la formación como inversión.

Dicho esto, cómo podemos poner en valor el servicio de formación en nuestras Entidades si:

- este se trata de un “monopolio” interno y un servicio gratuito... – no hay más servicios de formación que puedan hacernos la competencia.
- ... nuestros clientes internos suelen pedirnos “cursillos”...
- ... lo que se mide fundamentalmente es el grado de satisfacción de los participantes...
- ... ofrecemos cursos de PNL, IE, AT, ...
- ... nos ven como Staff... no sujetos a objetivos, ni asociados a mediciones cuantitativas de resultados... como “ellos”.

Como hay que ser breve, sólo vamos a citar por encima algunos

criterios básicos a cumplir –eso pensamos siendo prudentes– si queremos poner en valor, cada vez más y mejor, el Servicio de Formación:

- **Las acciones formativas deben estar contextualizadas, es decir, ser lo más semejante posible a la realidad cotidiana de cada participante.** Por ejemplo, diseñar los soportes metodológicos en función de la segmentación de clientes y carteras de la oficina o de las líneas de productos que estén en campaña en cada momento.
- **Provocar el aprendizaje por mediode la práctica,** apoyándonos en soportes formativos que obliguen a la puesta en marcha de lo trabajado en el Aula. Si no hay aplicación práctica en los días posteriores al curso, no hay aprendizaje ni transferencia; será el mejor síntoma para hablar de fracaso en la acción formativa.
- **Ser Situacional,** simulando la realidad del día a día del trabajo. Ante cada nuevo cambio en los sistemas, los productos, la Intranet, la política comercial,... el servicio de formación debe ser el primero en incorporar dichos cambios para incorporarlos inmediatamente en todos los soportes metodológicos.
- **Ser Proactiva.** generando necesidad de incrementar el conocimiento, despertando la curiosidad por seguir investigando y aprendiendo.
- **Ofrecer soportes formativos innovadores.** “que no sean más

de lo mismo” y, por tanto, no disuadan del deseo de aprender y no mantengan a los participantes en su zona de confort. Para aprender hay que arriesgarse a experimentar nuevas formas de actuación distintas a las realizadas hasta el momento.

- **Generando transferencia.** Es decir, provocando, o al menos propiciando, que los participantes quieran –puedan– deban practicar lo entrenado en el aula, posteriormente, en su puesto de trabajo.

Esto exige, a nuestro a nuestro entender, un cambio de visión de forma de prestar el Servicio de Formación. Nuestro reto es:

- diseñar **la arquitectura (conjunto de actores, métodos, tecnologías, aplicaciones y servicios,... orientados a facilitar el aprendizaje)**
- **más adecuada** (en qué momento, en qué orden, con qué personas, con qué intensidad,...)
- **del proceso formativo** (qué acciones de comunicación interna, qué estructura de implantación, de seguimiento y de feedback,...)
- que permita **alcanzar los objetivos** (de satisfacción, de aprendizaje, de transferencia) esperados del proyecto.

Somos, por tanto, algo más que “**dadores de cursos**”: **¿Arquitectos, ingenieros, estrategas, directores de escena,...?** (perdón por esta parte poética, no puedo terminar sin compartir una última idea que es casi más un grito reivindicativo para



los que compartimos la función de recursos humanos, y especialmente la de formación y desarrollo).

Me explico: nunca os han llamado algún cliente interno para decirnos: “... nos gustaría/necesitamos/... que nos DEIS unos cursillos”? (Ni siquiera es un curso, odio este diminutivo). Esta escena representa el paradigma casi perfectamente todo lo contrario de lo que supone poner en valor el Servicio de Formación: reactividad, pasividad de los clientes internos, la superficialidad y la irrelevancia de lo “diminutivo en la empresa”, la situación de dependencia ante el proceso de construcción de una proyecto formativo por parte del cliente interno, la imagen devaluada que se proyecta como servicio de apoyo al negocio,... ¿Debemos condenar cualquier acercamiento, iniciativa, desarrollo que se acerque a este entendimiento del servicio de formación?. Estoy convencido que **sí: poner en valor el servicio de formación es la antítesis de “dar cursillos”**.

Para terminar, por lo hermoso de nuestra profesión, por la responsabilidad sobre nuestros presupuestos, sobre los costes de oportunidad de los mismos, de las marcas de nuestras empresas, de la confianza de nuestros compañeros –perdonad este cierre agitador– reivindicamos ser estrategias de la educación comprometidos con los objetivos de negocio, arquitectos de procesos de aprendizaje que ayuden a la implantación de estrategias, sistemas, herramientas; ingenieros de itinerarios formativos que ayuden al éxito profesional de nuestros compañeros de empresa, directores de escena que entrenan la interpretación de

un servicio (bancario) excelente por el que cobramos a nuestros clientes y gracias al cual nos ganamos nuestro salario y podemos experimentar sensaciones placenteras de logro y afiliación. Y además de todo esto, que las personas puedan acabar diciendo: “¡me lo he pasado bien!”,... porque “la letra con sangre no entra”. Entonces, **sí** habremos puesto en valor el servicio de formación.

## EXPRESARTE

### EL TEATRO Y LA COMUNICACIÓN

#### EXPRESARTE PROPONE UNA NUEVA FORMA DE EXPRESIÓN ORAL EN PÚBLICO PARA LOS EJECUTIVOS BASADA EN TÉCNICAS TEATRALES Y DE RELAJACIÓN

Pascale BANG-ROUHET, Responsable de la Técnicas Teatrales e Isabelle LAURENT, Responsable de las Técnicas de Relajación llevan siete años implantando en España una revolucionaria técnica para mejorar la comunicación de los altos directivos. Para ello, ponen las técnicas artísticas del teatro y de la relajación al servicio de la empresa y de sus ejecutivos. Contrariamente a lo que se podría pensar estas técnicas requieren las mismas cualidades que en el mundo empresarial: rigor, precisión, organización, sentido de las relaciones humanas así como capacidad de improvisación.

El objetivo de las distintas formaciones con las que cuenta es ayudar a los directivos en las siguientes áreas:

- Hacer descubrir a los directivos su potencial de expresión para conseguir un mejor dominio de su comportamiento profesional.
- Implementar su capacidad de comunicación.
- Aumentar su poder de convicción y persuasión
- Contribuir a un mayor desarrollo de su imagen personal y de liderazgo durante sus presentaciones en público (convenciones, reuniones, discursos).

Esta empresa de formación desea acabar con la máxima tradicional de que el éxito depende de una sólida formación intelectual haciendo hincapié en otro tipo de factores, como son las dimensiones intuitivas o emocionales que favorecen una buena comunicación con los demás. Todo debido a que, precisamente, el saber comunicar con gran poder de persuasión son características imprescindibles en los puestos de responsabilidad.

Para ello se utiliza *un escenario de teatro como lugar de trabajo*. Sin sus referencias habituales, fuera de la empresa, los participantes se adaptan espontáneamente a una acción dinámica que le empuja a buscar y controlar sus propios recursos generalmente poco aprovechados.

Gracias a la presencia constante y complementaria de las dos formadoras, Expresarte desarrolla una peda-





gogía original que valora la implicación directa de los participantes. Los participantes están constantemente activos ya sea como “actor” o como “espectador” de sus compañeros. Esta pedagogía les ayuda a descubrir sus puntos fuertes de expresión en todos sus aspectos.

Es una formación eminentemente práctica, en la que prima el “actuar” sobre el “explicar”. El proceso de aprendizaje suele dividirse en tres etapas. Una primera de aprendizaje de las técnicas de relajación y respiración para aprender a gestionar el nerviosismo, aflojar las tensiones corporales y respirar conscientemente. Una segunda de aprendizaje de técnicas de teatro para dominar el lenguaje no verbal (mirada, sonrisa, postura, gestos) y verbal (entonaciones, ritmo de palabra, vocalización). Una última etapa donde se van a aplicar todas estas técnicas a una presentación profesional haciendo ensayos en varios contextos de habla en público (de pie, detrás de un atril, sentado...). En función de las necesidades de las empresas, las for-

maciones se adaptan añadiendo ejercicios de negociación, cohesión en grupo, integración de una nueva persona en un equipo, gestión de la relación laboral conflictiva entre dos personas...

ExpresArte cuenta con los siguientes cursos especializados:

### ***Coaching***

Para una o dos personas, este módulo personalizado desarrolla las habilidades de expresión y comunicación para actos oficiales, presentaciones y negociaciones. Se aconseja para altos ejecutivos y políticos. Consta de una entrevista personal previa a la formación e intervención de un estilista profesional.

### ***Comunicarte***

Tres días completos de formación, para un máximo de seis personas, que desarrollan las capacidades de expresión y comunicación en público. Dirigida principalmente a altos ejecutivos, consta de una entrevista personal

previa a la formación e intervención de un estilista profesional.

### ***Elocuencia***

Para un máximo de seis personas, desarrolla, en dos días de formación, las capacidades de expresión y comunicación enfocado a técnicas de reuniones para mandos intermedios o consultores seniors.

### ***Eventos***

Formación a la carta para una intervención en una convención. Existen dos niveles:

Preparación de los ponentes: corrección y adaptación de los discursos al estilo oral, preparación de las salidas a escena, trabajo de los recursos de comunicación (voz, entonaciones, gestos, técnicas de atril, discurso con fichas...), técnicas para la memorización de las primeras y últimas frases del discurso y ensayos previos.

Preparación y puesta en escena de la convención: definición de los mensajes claves de la convención, puesta en escena de dichos mensajes a través de la escritura del guión de la convención, preparación de los enlaces entre ponentes, ensayo general...

### ***En vivo***

Preparación y entrenamiento para ruedas de prensa e intervenciones televisivas. Para esta formación Expresarte cuenta con la colaboración de una profesional del periodismo que enseña a los directivos cómo dirigirse a las cámaras y hablar ante los medios.

Más información en  
[www.expresarte.es](http://www.expresarte.es)  
 o [info@expresarte.es](mailto:info@expresarte.es) o  
 91.651.06.36

## Preparando las X Jornadas de Estudio

### LECTURAS PREVIAS MUY ACONSEJABLES

#### • SOBRE FORMACIÓN DE COMERCIALES

- A). Reproducimos a continuación algunos párrafos de artículo publicado en EXPANSIÓN el 30 de marzo de 2005 (colgado en nuestra web, en la sección Artículos de Interés), referente a la formación de comerciales, titulado: “Las entidades financieras se enfrentan al reto de vender más y mejor”.

Varón, treinta años, con una renta media-alta. Acaba de entrar en la oficina bancaria anexa a su futuro domicilio. Después de cuatro años ahorrando, ha decidido comprar su primera vivienda o, como dicen muchos, “llegar a un acuerdo con el banco para que me la compre y yo se lo voy pagando durante los próximos treinta años”.

Después de esperar cinco minutos, dos menos que si hubiera acudido a una caja de ahorros, se sienta frente al comercial y comienza el interrogatorio. Tras escuchar con todo lujo de detalles, los créditos hipotecarios que ofrece la entidad, empieza a compararlos con los de otras entidades.

Consultor especializado en el área comercial, se sorprende de la escasa capacidad de réplica del empleado del banco frente a productos competidores. Sorprendido, se despide sin que le pidan datos y, por supuesto, convencido de que, si no llama él, nunca sonará el teléfono para animarle a contratar la hipoteca en esa entidad.

Esta historia, y otras similares, fueron vividas por los “clientes misteriosos” de cierta consultora para analizar el comportamiento comercial de un número de entidades financieras, bancos y cajas.

“Las entidades apenas tienen ya recorrido para recortar. Ahora la mejora del negocio debe venir por un aumento de ingresos”.

“Para ganar cuota de mercado en un contexto tan competitivo, las entidades necesitan reforzar los comportamientos comerciales de sus empleados”.

La consultora suspende a la mayoría en sus habilidades como vendedores. Desconocimiento de las ventajas fiscales de los productos, de sus características, y de las ofertas más recientes son errores comunes entre las entidades.

- B) UNICAJA: Un coach tras los pasos del comercial. Artículo publicado en EXPANSIÓN & EMPLEO el 23 y 24 de Abril de 2005.

#### • SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Reproducimos dos sencillos pero no por eso muy útiles artículos cedidos gentilmente por NUEVA EMPRESA y e-DEUSTO respectivamente:

### NUEVA EMPRESA

#### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO MOTOR DE INNOVACIÓN

*Muchas organizaciones llevan tiempo (antes de acuñar el término “Sociedad del Conocimiento”) manifestando que las personas constituyen su activo más importante. El dominio y desarrollo de los conocimientos son el sustrato básico para la innovación. Por otra parte, el liderazgo y el cultivo de las cualidades organizativas asumen un rol importante para aquellas organizaciones que progresan.*

El aprovechamiento del conocimiento es el fin que persigue la gestión del conocimiento, alineando los conocimientos tanto individuales como colectivos, con los objetivos de la organización. Pero, para que la gestión del conocimiento alcance la eficacia que esperamos, asimismo, conviene reflexionar sobre algunos aspectos de la organización, como el modelo organizativo, cultura, relaciones laborales, liderazgo, estrategia, políticas de dirección, etc.

En los últimos años, son muchas las empresas que han implantado programas con el único fin de conseguir gestionar el conocimiento en su organización, otorgando un protagonismo cada vez mayor a las tecnologías de la información. Pero, para gestionar cualquier activo que posea una compañía, hace falta algo más que una infraestructura tecnológica, así como tener en cuenta que muchas de estas herramientas no



son válidas en todas las organizaciones donde se desean implantar.

La mayoría de los programas se han basado en la implantación de intranets para facilitar la comunicación entre el personal, fomentar espacios de debate, documentar cada procedimiento de la organización y ser un foro donde los empleados puedan conocer determinados procesos de política interna e indicadores de evaluación.

En este contexto, la información adquiere un papel relevante como base de toda estrategia de gestión del conocimiento, pues la organización dispone de información sobre los conocimientos de sus empleados y debe aprender a gestionarla antes de plantearse la implantación de cualquier solución de gestión del conocimiento.

La correcta gestión de la información, entendida como las actividades orientadas a controlar, almacenar y recuperar la información que posee una organización, se presenta como un elemento indispensable.

#### PARTIR DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Antes de desarrollar cualquier estrategia de gestión del conocimiento, hay que identificar qué conocimiento existe en la organización y dónde es necesario apoyar sus decisiones y acciones. Esto nos lleva a la distinción de dos tipos de conocimiento: en primer lugar, el conocimiento tácito, resultado de la experiencia, la creatividad y la intuición, intrínseco a cada persona. Y explícito, que comprende el saber que puede ser transmitido o compartido en toda la organización.

Esto nos lleva a pensar que gran parte del conocimiento explícito que comparte el personal de una organización acabará convirtiéndose en información que fluya a través de ésta, refiriéndonos en estos casos a la necesidad de una estrategia de gestión de la información. En este sentido, deberá:

- Mediar para que el conocimiento pueda ser formalizado y, como consecuencia, pueda ser reutilizado tantas veces como sea necesario, con independencia de quien lo haya generado.
- Fomentar la transmisión entre los miembros de una organización mediante la comunicación. Por lo tanto, la estrategia de gestión del conocimiento tiene como pilares los recursos humanos (en calidad de generadores, poseedores y transmisores de conocimiento), los procesos y la tecnología entendida como medio. Pero no puede olvidarse que la gestión de la información es la base que sustenta esta estrategia y la clave del éxito de un proyecto de gestión del conocimiento.

#### TRANSFORMANDO EL CONOCIMIENTO EN COMPETITIVIDAD

Si tuviéramos que destacar una circunstancia común que caracteriza a cualquier organización, podríamos destacar la presencia de cambios a los que se debe dar respuesta. De esta sensación de movimiento y alteración de circunstancias, se apela constantemente a la innovación como la forma de responder a estas nuevas situaciones.

Y es que el progreso consiste en el cambio. En esencia, el conocimiento en la empresa sirve para cambiar o, mejor dicho, para innovar. Una organización es siempre depositaria de un conocimiento (aunque no siempre sabe identificarlo y valorarlo en su medida) y también necesitada de nuevos conocimientos.

La sistematización del conocimiento disponible nos permite percibir y apreciar el nuevo significado posible de su uso en diversos procesos de producción o de servicios, y nos sirve también para detectar las necesidades previsibles de nuevo conocimiento. El dominio y desarrollo de los conocimientos constituye el sustrato básico para la innovación. La innovación siempre está situada entre el conocimiento y la competitividad, y a través de su mutua interacción dinámica a lo largo del tiempo la empresa se desenvuelve y progresa.



sa. No obstante, no basta con añadir el saber sobre lo ya acumulado, sino que es preciso descubrir cómo aplicarlo a lo nuevo, a aquello que se está desarrollando y va tomando dimensión de nuevo mercado en los hábitos de los clientes. La apertura al exterior y la capacidad de ver la aplicabilidad de los conocimientos requieren de un tejido empresarial innovador y donde el espíritu emprendedor esté bien acogido, lo que significa creación de riqueza y valor para la economía.

#### LA IMPORTANCIA DEL LÍDER

Detrás del cambio siempre hay un líder. Tanto el papel de emprendedor en la empresa que se constituye por primera vez, como el del innovador radical en la empresa ya existente, son las dos figuras centrales de la innovación con éxito, que requiere una serie de capacidades que cooperan entre sí y que tienen distintas formas de expresión según la etapa de desarrollo o el tamaño de cada empresa y el momento en que se encuentre el proceso innovador.

La consideración del capital intelectual como objetivo debe ser muy prudente, puesto que no puede ser un fin en sí mismo, sino servir a los objetivos de la organización. En consecuencia, se puede considerar como un objetivo instrumental. La dimensión más importante del capital intelectual es su valor como recurso para el logro de los objetivos organizativos. En un sentido genérico, es obligación permanente del líder acrecentar, dar valor, potenciar los recursos asignados. En un sentido más técnico y específico desde el punto de

vista del conocimiento, el centro de gravedad de la acción de un líder pasa por transformar los recursos en capacidades.

El líder debe adaptar estos recursos para que sirvan a los fines organizativos de forma armoniosa y eficaz. Por lo tanto, la visión del liderazgo, enfocado en el capital intelectual como recurso, provoca una estrategia permanente de identificarlo, preservarlo y potenciarlo, de modo que produzca resultados en términos de objetivos organizativos. En suma, el capital intelectual debe ser administrado mediante un conjunto de acciones que constituye la base del liderazgo orientado al capital intelectual: obtener, capturar, organizar, compartir y reutilizar.

Ciertos comportamientos organizativos facilitan este recorrido y se suavizan en aquellas empresas donde las capacidades organizativas de innovación son destacadas en:

- Directivos facilitadores de la innovación.
- Comportamiento y eficacia del marketing, y cercanía al mercado.
- Entendimiento explícito de las necesidades del usuario.
- Eficiencia en I+D y en el diseño de procesos.
- Buenas comunicaciones internas y flujo de conocimiento.

En conclusión, detrás del éxito en la innovación hay siempre un liderazgo. El liderazgo con éxito de la innovación es una cuestión muy compleja que afecta a quienes tienen el papel de dirigir a cualquier nivel, un conjunto de recursos orientados a unos objetivos en un escenario no predefinido.

Tanto el emprendedor que se inicia en un negocio, como quienes dirigen equipos de personas, departamentos o empresas, están vinculados con esta problemática. Es importante conocer la compatibilidad entre el rol que juega cada persona en función de su posición en la empresa y el que juega en el recorrido del proceso innovador. Las herramientas, los recursos y los modelos organizativos difieren de organizaciones pequeñas a grandes, pero en todas hay un espacio de desarrollo y cultivo de las cualidades personales organizativas, que construyen un liderazgo innovador y para que se produzcan las condiciones que impulsen la innovación.

**JOSÉ LUIS GALÍ**  
 Presidente de Matchmind



## E-DEUSTO

### EL VALOR DE GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

*Uno de los activos intangibles de las empresas es el conocimiento que atesoran en su seno, muchas veces depositado en sus profesionales; por tanto, hay que procurar mantenerlo y desarrollarlo constantemente, para lo cual la gestión del conocimiento es una herramienta indispensable.*

La gestión del conocimiento puede ser definida como el conjunto de procesos culturales y de conducta, así como de sistemas de información y de incentivos, que permiten que el conocimiento explícito y tácito de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas y situaciones, con el objetivo final de generar ventajas competitivas a largo plazo.

*Como elemento generador  
de valor, la gestión  
de conocimiento forma parte  
de la estrategia de la empresa  
de pleno derecho*

Esta definición asume que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas (de información, de incentivos, etc.), lo cual permite adaptar el concepto a cada empresa concreta, ya que habrá algunas que tan sólo necesiten implantar el proceso de negocio porque posean la infraestructura de sistemas necesaria, y otras que necesiten cambios más traumáticos en la organización. Cuando habla del conocimiento tácito, la definición está haciendo referencia al mentoring, ya que este proceso se ha identi-

cado como la forma óptima de transmisión de este tipo de conocimiento. Lo importante de esta definición también reside en la idea de la creación de ventajas competitivas a largo plazo: la gestión del conocimiento forma parte de la estrategia de la empresa de pleno derecho. Así, el diseño de un programa de gestión del conocimiento deberá basarse en los siguientes aspectos:

- **Cultura**, como medio que favorezca el intercambio no sólo de información, sino también de conocimiento entre los distintos miembros de la organización, sin los temores asociados a la pérdida de poder tras la pérdida de información “privilegiada”. El establecimiento de grupos de trabajo multidepartamentales, herramientas de trabajo colaborativo, rotación interdepartamental, etc. puede fomentar esta cultura.
- **Sistemas de incentivos** que fomenten dicho intercambio. Es necesario, para la correcta implantación de un programa de gestión del conocimiento, no sólo establecer una cultura que fomente el intercambio de conocimiento, sino también motivar a los miembros de la organización para que realicen dicho intercambio. Como es bien sabido, la motivación puede ser desde económica hasta guiada por el reconocimiento; en función del grado de cumplimiento de las expectativas de los miembros de la organización, se deberá optar por uno u otro método de motivación.
- **Sistemas de información**, como herramienta básica de soporte para el almacenamiento y distribución del conocimiento explícito. Éste es el aspecto hasta ahora más abordado por el mundo empresarial.
- **Mentoring**, como aspecto clave para la transmisión del conocimiento tácito. Los profesionales con más tiempo en la empresa son los que aseguran que su experiencia se trasmite a los que llegan, con lo cual el valor que supone para la empresa se ve perpetuado en el tiempo.

## Colaboración especial

### ¿CÓMO MEDIR LA RENTABILIDAD DE LA FORMACIÓN?

*Conozco a Alejandro Serralde porque llevamos cerca de cinco años trabajando juntos. Sé de su experiencia y bien hacer, de su sencillez, lo mismo atiende al más alto nivel que al mando medio, de su sentido pedagógico, transmite ideas que adquirió de su maestro, el fundador de la empresa Williams James Reddin, pero que las ha hecho suyas e incluso las ha mejorado. Ideas llenas de practicidad y eficacia, la efectividad es su leif motiv. Abusando de su amistad le he pedido el artículo que publicamos a continuación que nos ha escrito de manera desinteresada. Muchas gracias, Alejandro.*

Paco Segrelles

Mucho se ha debatido sobre la viabilidad de medir la rentabilidad de la formación, sin que se llegue a una conclusión favorable, dada la complejidad del fenómeno. En mi percepción la dificultad reside más en la distorsión de la realidad. A ello dedicaré este artículo, a profundizar en el tema y a presentar razones sobre cómo medir concretamente los impactos de la formación y como medir el ratio coste/beneficio.

Es una condición muy generalizada entre los profesionales del management la de apreciar su desempeño desde el ángulo de la intención, en vez de hacerlo desde el ángulo del impacto. Hay pues una deficiencia de origen en la apreciación de la contribución de los managers, pues no necesariamente lo que el manager mira que aporta es igual a lo que la gente percibe que recibe. Esta brecha bien puede representar la distorsión del impacto producido.

El fin de la efectividad gerencial es producir los impactos esperados, en términos de los resultados concertados entre las diferentes áreas de la organización. Toda acción humana, aparte de buscar un propósito, tiene un sentido. Por ejemplo, la colaboración tiene el propósito de entregar conocimiento y experiencia en el sentido de aprovechar mejor las capacidades. De acuerdo a lo anterior, toda acción humana es medible en términos de su impacto, una vez que se reconoce al propósito y el sentido.

Un formador cuando enseña, tiene el propósito de que los educandos apliquen el conocimiento adquirido con el sentido de que adquieran versatilidad habiendo incorporado conocimiento en campos diversos. Si el educador consigue y comprueba que la mayor proporción de sus educandos con capaces de aplicar el conocimiento adquirido y además incursionan en campos donde antes no habían participado, hay claras señales de que se ha producido un impacto favorable. En las organizaciones no existe el hábito de precisar cuál es el impacto esperado ante la aplicación de una estrategia de formación; tampoco existe el hábito de asociar el proceso de enseñanza o entrenamiento al impacto deseado. Por lo anterior, resulta complicado reconocer cuál es la agregación de valor de la formación.

Existen sin embargo otros elementos que influyen en la dificultad percibida de medir la rentabilidad de la formación, y estos se pueden presentar de la siguiente manera:

#### FALLAS DE ORIGEN EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

En general nos impresionamos más por lo que hacemos que de lo

que logramos. El mundo que vivimos es un mundo del **hacer** y no un mundo de **lograr**. Las personas esperamos formación para ejecutar mejor incorporando conocimiento, habilidades y destreza a las rutinas o la operación y administración. Muy pocas personas esperan aumentar la capacidad para mejorar el impacto asociado con la acción de **ejecutar bien**. Muy a menudo la formación se concentra en mejorar la eficiencia (ejecución correcta de rutinas) y se ocupa poco de mejorar la capacidad para producir los efectos esperados.

#### EL ENCUESTADO INTERPRETA SU NECESIDAD

La distorsión es un fenómeno de la conducta que arranca desde el inconsciente. La persona percibe ángulos de una realidad que no existe. Por ejemplo, siente que el tiempo no le rinde en la ejecución de tareas y concluye que necesita un programa de formación en administración del tiempo. Se presenta aquí la posibilidad de que la persona confunda causas por consecuencias, es decir **el tiempo no le rinde es la consecuencia**, pero la causa puede ser que haya abordado sus tareas desde el ángulo equivocado o bien con la colaboración de las personas equivocadas, o bien por una deficiente asignación de prioridad a los elementos de la tarea, o bien por una subestimación de los recursos necesarios, factores todos contribuyentes al consumo exagerado del tiempo. Sin tomar en cuenta desde luego, el nivel de motivación. La persona recibe un programa de formación genérico cuando necesitaba realmente formación específica para corregir cualquiera de las causas. Quién, que se dedica a dar formación en administración del tiempo, estaría dispuesto a cobrar en función del tiempo ahorrado?



## LA EMPRESA NO TIENE HÁBITOS DE EVALUAR EL DESEMPEÑO POR RESULTADOS

El mundo organizacional está dominado por la forma. Por ejemplo, en nuestros días está de **moda** la gestión por competencias. Esta tendencia actual lleva a las empresas a identificar catálogos de competencias que son necesarias para los diferentes profesionales de la organización y se concentran en cosas como trabajo en equipo, orientación al cliente, creación de valor, etc. Ante esto se inician acciones para incorporar conocimientos y desarrollar habilidades bajo la suposición de que en algún momento la competencia desarrollada será exigida. La cinética de la situación gerencial y organizacional es tal, que es probable que no hayan condiciones para aplicar el trabajo en equipo, o bien que para ejercer la orientación al cliente nos olvidamos de medir el impacto de ello en una circunstancia en particular, pero eso sí, reportamos un **x % de la población tiene un y % de las competencias desarrolladas; y .....la efectividad?** En las organizaciones se da poca importancia a la inversión inteligente del talento y del sentido común. Hay empresas poco rentables pero con personal que reúne las competencias.

## LOS FORMADORES SON CONTRATADOS POR HORA

Es una práctica generalizada solicitar un programa genérico para aplicarlo a una amplia muestra de personas, con contenidos que satisfacen la percepción de la necesidad del patrocinador y la preferencia del diseñador. Se determina el tamaño del grupo y no importa si asisten 15, 20 o 30 por sesión, porque el mensaje y la conducción han quedado estandarizados a lo que se **quiere decir** y no a lo que se **quiere lograr**. También ha quedado estandarizada en la suposición de que todos necesitan lo mismo. Al forma-

dor no le preocupa el tamaño de la audiencia, cobrará lo mismo porque hará lo mismo, independientemente del número de asistentes.

## EFECTO DE LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA COYUNTURA

Se tiende a considerar que los resultados conseguidos son fruto de la convergencia de muchas voluntades, en vez de la aplicación inteligente de alguno de los individuos del grupo. Esta condición es la consecuencia de una falta de claridad en cuanto a **quién responde de qué?**

Cuando se definen con claridad los resultados que debe producir el ocupante de un puesto y existen estándares de logro (objetivos) para verificar el nivel del desempeño, se vuelve más fácil la medición de la rentabilidad de la formación.

Por ejemplo, en una empresa de productos farmacéuticos había la percepción de que la supervisión era pobre; al revisar el fondo, la baja capacidad de supervisión era consecuencia de una dirección pobre del alto mando. En una sesión de trabajo con el equipo gerencial superior se verificó y comprobó el origen del problema. Se recomendó mover al Director Comercial a una posición de relaciones empresariales para aprovechar su experiencia, se nombró a otro director comercial y se le dio a este, así como a sus subordinados formación en efectividad comercial. Se establecieron las áreas de resultados clave de los integrantes y se fijaron objetivos en penetración de mercado, coste de comercialización, productividad de la fuerza de ventas, imagen comercial en la zona de influencia.

La empresa invirtió en el orden de cien mil dólares en formación y generó un incremento en el beneficio neto de alrededor de mil quinientos por ciento.

## CONCLUSIONES

Definiendo las áreas de resultados de cada puesto que será sometido a un programa de formación y conociendo cuáles son las causas del bajo desempeño que queremos mejorar, diseñese el programa de formación para que los efectos se vean reflejados en una sustancial mejoría de las áreas de resultados. Por ejemplo, si se trata de una jornada de negociación dedicada a personas en la función de compras, el impacto neto del programa debiese verse reflejado en una mejoría en las condiciones de negociación como puede ser el porcentaje de financiamiento en las transacciones de compra o bien mejora en tiempos de entrega, etc. La fórmula para calcular la rentabilidad de la formación sería:

$$R_f = \frac{\text{Valor en Euros del \% de mejora en el financiamiento obtenido}}{\text{Monto del programa de formación en Euros}}$$

De esta representación aritmética es posible derivar el dato que nos indica cuál es el beneficio obtenido a cambio de la inversión realizada en la formación. Por ejemplo, supóngase un monto de 10, 000 Euros y que se ha conseguido un 30 % de mejora en el financiamiento equivalentes a 20 días de financiación por producto, que calculado según la tasa de financiación corriente del mercado nos da un dato duro del beneficio.

Cada organización según su complejidad ha de generar los criterios de medición apropiados. Debe estar consciente de que la gente con mejores conocimientos y destrezas es más productiva. De ser así, todo esfuerzo de formación debe evaluarse en función de su contribución al aumento de la productividad y de la efectividad.

**Alejandro Serralde** ■  
 aserralde@wjreddin.com



## BREVES...

### XIV JORNADAS DE CAJAS RURALES VALENCIANAS

El **Conseller de Relaciones Institucionales y Comunicación de la Generalitat Valenciana, Esteban González Pons**, señaló en la inauguración de las Jornadas que las Cajas Rurales Valencianas han demostrado que son cada vez más eficientes, con casi 400.000 valencianos que confían en ellas. El **Conseller** destacó la implicación social de estas entidades financieras, su dedicación al sector agrario y el hecho de ser un factor de vertebración territorial en la Comunidad Valenciana.

Por su parte **Cirilo Arnándis, Presidente de la Federación de Cajas Rurales Valencianas**, entidad que agrupa y representa a las 36 Cajas Rurales que operan en la Comunidad Valenciana, señaló en su discurso de apertura que “Con todos los datos sobre la mesa, el nivel de crecimiento alcanzado por las Cajas Rurales Valencianas en 2004 (el 18,7% en beneficios netos) confirma que contamos con capacidad gerencial y medios para desarrollar nuevos productos y servicios, para fortalecer nuestra cuota de mercado, y para organizar el ne-

gocio en torno al socio y al cliente y a sus necesidades”.

#### MESA REDONDA CON LOS MÁXIMOS REPRESENTANTES DEL SECTOR

Respecto a las principales conclusiones de la mesa redonda sobre el futuro de las Cajas Rurales, el **Secretario General de la Asociación Española de Cajas Rurales, Ángel Luis Martín Serrano**, analizó las diferencias entre bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, señalando una cierta similitud en sus formas de actuación “fruto de la competencia actual y de la globalización”.

El **Secretario General** concluyó su exposición con una defensa de los valores del cooperativismo: “su naturaleza de sociedades cooperativas, su modelo de banca de proximidad y su vinculación al entorno local son la vía más segura para desarrollar el sistema español de banca cooperativa en el que conviven entidades de muy distinta dimensión”. En particular se refirió a optimizar la relación socio-cliente, mejorar la eficiencia y flexibilizar la estructura asociativa.

En segundo lugar, el **Director General del Banco Cooperativo, Javier Petit**, centró su exposición

en un análisis minucioso del posicionamiento de las Cajas Rurales con el conjunto del sistema financiero español.,

El **Conseller de Economía, Gerardo Camps**, clausuró estas jornadas que contaron con la asistencia de unos 200 directivos de estas entidades financieras.

En el segundo día, el director general asociado de IESE, de la Universidad de Navarra y autor de numerosos libros sobre ética aplicada a la economía, **Antonio Argandoña**, trató en su ponencia la ética y responsabilidad en los órganos de gobierno. Por otro lado el **Director General de Regulación del Banco de España, José María Roldán**, explicó los dos grandes retos para las entidades financieras en el siglo XXI: la adopción de las normas internacionales de contabilidad y Basilea II. “Es importante que las Cajas Rurales encuentren los aspectos más útiles de Basilea II: la transparencia y una correcta gestión del riesgo en el negocio bancario”.

El último ponente, el profesor **Pedro Schwartz**, reconoció que “el periodo de tipos de interés extraordinariamente bajos, debido a la política de la Reserva Federal de mantener el dinero barato para combatir la depresión



económica en los EEUU a **llegado a su fin**". En el acto de clausura, el presidente de la **Federación, Cirilo Arnandis**, destacó el hecho de tomar una orientación cada vez más decidida hacia el cliente **"debemos ser capaces de ofrecer una atención de mayor calidad y servicios más personalizados"**. Por último, el presidente recordó que la Comunidad Valenciana es líder a nivel nacional en la creación y desarrollo de entidades financieras propias, como las Cajas Rurales.

Por su parte el Conseller de Economía, Gerardo Camps clausuró las citadas jornadas y reconoció que las Cajas Rurales han demostrado su papel en la intermediación financiera de la Comunidad Valenciana y en el sentir de la sociedad.

## EL LIDERAZGO EN GENERAL ELECTRIC

Mario Armero, Presidente de G.E. España y Portugal, en un Desayuno de Trabajo organizado por la CEDE (Confederación Española de Directivos), pronunció una conferencia de la que entresacamos sus afirmaciones sobre cómo entiende el liderazgo su empresa:

- De poco sirven los modelos y las iniciativas, si no nos ocupamos de gestionar las personas, el talento. También, hemos transformado nuestra definición del liderazgo. Nuestra política de recursos humanos sigue consagrando la meritocracia, pero ahora, buscamos y fomentamos un nuevo perfil de líderes, de profesionales:

- Personas con enfoque externalizado. No queremos burócratas que vivan en la endogamia, enviando memorandums internos, sino líderes adosados a nuestros clientes y mercados.
- Personas con claridad de pensamiento que tengan la habilidad de simplificar estrategias y trasladarlas a acciones concretas. Lo importante no es decir frases brillantes, sino ejecutar acciones eficaces.
- Líderes apasionados que generen energía en sus equipos y que, además, desarrollan conocimientos profundos en funciones o segmentos.
- Y líderes con valores, que entiendan que la sociedad demanda de nosotros un comportamiento ético, una conciencia social. Líderes con pasión y con compasión.

## Noticias de la web...

### CREACIÓN DE LINKS:

Desde la aparición de la última Revista hemos creado los siguientes links:

- En la sección Escuelas de Negocios: la EOI (Escuela de Organización Industrial), The College For International Studies, y SAN PABLO CEU-RECOLETOS
- En la sección Empresas de Formación: Door Training, W.J. Reddin, Actúa, Deusto, Cris Bolivar y Montaner Asociados.

Recomendamos a los asociados que cuando necesiteis proveedores, empecéis consultando la web. Gracias.

**Y VISITAD PERIÓDICAMENTE LA WEB**, tanto el Área Pública como la Privada, encontrareis artículos, noticias y avisos de indudable interés.

### ENLACES

- Foro Intelectus, [www.iade.org](http://www.iade.org) con sugerentes iniciativas sobre Gestión del Conocimiento dentro del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, patrocinado por la Universidad Autónoma de Madrid.
- Foro directivos: [www.forodirectivos.com](http://www.forodirectivos.com) con colaboraciones de todo tipo relativas a directivos.
- Aprendizaje de adultos y su aplicación a formación de directivos: [www.monografias.com/trabajos14/andragog/andragog.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/andragog/andragog.shtml)

## Vida Asociativa

### ENTREGA A PEDRO OTERO DEL SÍMBOLO INSTITUCIONAL

Aprovechando la reunión se hizo entrega del símbolo institucional a nuestro compañero Pedro Otero con motivo de su prejubilación y en reconocimiento de su labor en la Asociación. Paco Segrelles se lo entregó con las siguientes palabras: “Gracias, Pedro, por tu dedicación y entusiasmo, por tu inquietud por la calidad (no en balde fuiste el autor de la encuesta) y por tu afán por la innovación. Y todo ello con humildad y modestia, que ahora nos atrevemos a herir al proclamarlo públicamente. Gracias, y que sepas que seguimos contando contigo.”

### Unos se van...

UNAI GOTI ELORDI, hasta hace unos días Responsable de Formación de BANKOIA nos es-

cribe un e-mail en el que nos da la noticia de su marcha de la empresa. Dice así:

Buenos días Paco:

Te hago llegar este correo para comunicarte que dejo mi puesto en Bankoia para incorporarme a un nuevo puesto, en una empresa distinta y en un sector diferente, eso sí, siempre dentro del ámbito de los Recursos Humanos. Quería hacerte saber que mi último día en Bankoia será el 22 de abril y, al mismo tiempo, aprovechar para agradecer/agradecer todo lo que me habéis aportado profesional y personalmente.

Me resulta difícil abandonar Bankoia pues dejo aquí la gente que hace años apostó fuertemente por mí y ha creído en mí durante todo este tiempo. Ahora parece que Pedro tendrá que retomar el relevo que en su día él me cedió cuando me propuso asistir a mi primera reunión del Gref. Gracias Pedro por tu apoyo durante estos años.

Mil gracias a ti también, Paco, por ofrecerme la oportunidad de ser parte de este grupo tan entrañable. Recordaré todos los buenos momentos que hemos vivido en las reuniones; prometo no olvidarlos nunca.

Un abrazo.  
*Unai Goti Elordi*

Le contesté en nombre de todos porque Unai, entre otras cosas, junto a Visi de la Kutxa y Agustín de la Caja Laboral, se volcó en la organización de aquellas inolvidables Jornadas de San Sebastián. “Te deseo toda clase de éxitos – le decía– que estoy seguro lograrás por tu actitud de disponibilidad, tu preparación, y la experiencia adquirida junto a Pedro Bontigui. También nosotros te recordaremos.”

Paco Segrelles.

JOSE LUIS JARNE hasta ahora representante entre nosotros del BBVA también nos deja por



*Pedro Otero agradeciendo el Premio*



*José Luis Jarne*

cambio de función. Pasa a adquirir responsabilidades corporativas en lo que a e-learning se refiere. José Luis ha colaborado muy activamente con nosotros, rematando su labor con la organización de la última reunión en la Escuela de Management de San Lorenzo de El Escorial, que constituyó un notable éxito. Nuestra felicitación y nuestros mejores deseos en el nuevo puesto.

Le sucede RAQUEL BALLESTEROS, Técnica en Formación, y de la que sabemos cuenta con una rica experiencia en la función. Nos alegramos, esperanzados en su ayuda y participación.



*Raquel Ballesteros*

MIGUEL AYENSA, de CAJA NAVARRA, aunque sigue en el área de Recursos Humanos va a dedicarse exclusivamente a Desarrollo, ocupándose de Formación MARÍA GRIJALBA. Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, ha pasado por varias empresas nacionales e internacionales como DAIMLEER CHRYSLER. Desde mayo del 2004 está en

Caja Navarra en el Departamento de Formación, Desarrollo y Selección.

### ...Y otros vienen

JORDI CHECA, Director de Recursos Humanos de CAIXA GIRONA. Licenciado en Ciencias del Trabajo. Hasta el momento de su incorporación era Subdirector General, Director de Recursos Humanos y Calidad de ANDBANK, allí nos conoció. Inmediatamente que tomó posesión de su nueva responsabilidad, nos llamó para integrarse entre nosotros. ¡Benvigut, Jordi!



*Jordi Checa*

MARIANO GARCÍA PERUCHA, Director de Formación y Desarrollo de GROUPAMA, continuadora de la conocida PLUS ULTRA donde desempeñó sucesivamente los cargos de Responsable Comercial y Responsable de Formación. De formación Psicólogo, es Vocal de la Comisión Paritaria de Seguros en FORCEM y Coordinador del Curso Superior

de Formación del Colegio de Psicólogos. Viene con mucha ilusión al Grupo. Le damos la bienvenida.



*Mariano García Perucha*

MARTA DIAZ-BAJO GÓMEZ del MORGAN STANLEY. Licenciada por la U.A.M. Empezó su carrera en MEFF y después de un período como Asesora de Clientes en Morgan Stanley, en el 2001 pasó a Responsable de Formación. Imparte clases en centros muy acreditados en el sector CUNEF, FEF, IEB, etc. ¡Bienvenida!



*Marta Díaz-Bajo Gómez*

# Publicaciones

## Revistas



### CAPITAL HUMANO

*Febrero 2005*

U.O.C.: Alta tecnología y estrecho contacto por Assumpta Civit, Directora de RR.HH. Carles Cortada e Isabel Salas.

Cómo ganar la guerra del talento empresarial.

¿Por qué mis empleados no se implican? Empowerment y justicia en la empresa.

*Marzo 2005*

Formación de impacto: La importancia de la metodología por Marc Eguiguren.

Acera del Coaching.

La Responsabilidad Social Corporativa y el Sector Financiero Español.

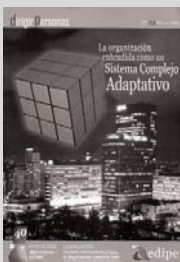
Coaching mayéutico o cómo ser maestro: La herencia de Sócrates en las organizaciones.

*Abril 2005*

Comentarios bibliográficos: Madurar profesionalmente... como el buen vino. Un libro de Jose M<sup>a</sup> Ortiz Ibarz  
 Mujeres directivas: la paradoja de la eficacia por M<sup>a</sup> Teresa Sáenz, Redactora Jefe de CAPITAL HUMANO

*Abril 2005.- Suplemento.*

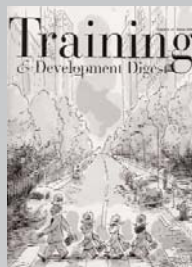
De nuevo con el cambio por José Manuel Casado, socio de Human Performance de Accenture.



### DIRIGIR PERSONAS (AEDIPE)

*Marzo 2005*

La Gestión de competencias alcanza por la edad por Guy Le Boterf.



### TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

*Marzo 2005*

Aciertos y errores en el coaching para ejecutivos.

Entrevista: José Luis Gómez Alcuturi, Director General Adjunto y Director de RR.HH. del Grupo Santander.



### NUEVA EMPRESA

*Febrero 2005*

¿Aportas o remas? por Paco Muro.

*Marzo 2005*

La gestión del cambio como motor de la innovación. (Artículo reproducido en este número y colgado en nuestra web), por José Luis Gali.



### HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

*Enero 2005*

Reivindique su puesto de trabajo

*Febrero 2005*

Comprender el liderazgo por W.C.H. Prentice.

*Marzo 2005*

Al cambio por la persuasión por David A. Garvin y Michael A. Roberto.

*Abril 2005*

Liderar cuando la empresa va bien. Entrevista a Samuel J. Pisano, Consejero Delegado de I.B.M. mundial.



## Revistas



### DIRECCIÓN Y PROGRESO (A. P. D.)

**Noviembre/Diciembre 2004**  
Cómo mejorar la productividad:  
Lean y Seis Sigma.

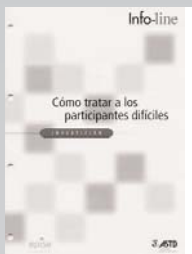
**Enero/Febrero 2005**  
La empresa y la modernización de la  
Administración Pública.



### GEIS NEWS

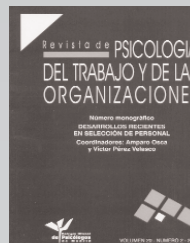
**Nº 68**  
Modalidades de aprendizaje e-learning (I).

**Nº 69**  
La Estrategia en las Organizaciones.



### INFO-LINE (EPISE)

Modelo abreviado de evaluación.  
Desarrollo del liderazgo.  
Cómo tratar a los participantes difíciles.



### REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

Número monográfico: Desarrollos  
recientes en la Selección de Personal.



### SOLUCIONES FORMATIVAS (EPISE)

**Febrero 2005**  
El rol cambiante del formador

**Marzo 2005**  
Formación en actitudes: el poder de  
influencia del facilitador.

### Abril 2005

Por qué e-learning no ofrece siempre el rendimiento esperado.



### e-DEUSTO

**Diciembre 2004**  
El nuevo rol de los Mandos Intermedios

**Febrero/Marzo 2005**  
Equipos de trabajo, una ventaja competitiva.

### Abril 2005

Desvinculación: Un proceso clave en la Gestión de Recursos Humanos.



### BANCA Y FINANZAS

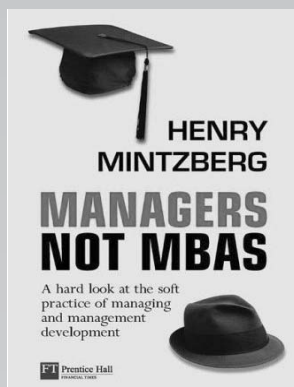
**Octubre/Noviembre**  
Las normas contables internacionales,  
el futuro lenguaje de los mercados  
financieros.

**Diciembre/Enero 2005**  
La batalla por la financiación al consumo.

### Febrero/Marzo 2005

Notas acerca de la comisión imprudente del delito de blanqueo de capitales en el sector financiero.

## Libros



### “MANAGERS NOT MBAs” de Henry Mintzberg . Prentice Hall, 2004

Sabemos de Henry Mintzberg que es un iconoclasta. Un experto en management que cuestiona la sabiduría tradicional. Ahora se ha embarcado en un proyecto muy atractivo y rompedor: cambiar todo el esquema formativo de los MBAs y programas de desarrollo directivo.

En todos los niveles educativos las materias se dividen en categorías separadas definidas por cómo se ha generado el conocimiento, no por cómo se utiliza. Por ejemplo, en un MBA se estudia la creación de valor para el accionista en Finanzas, la delegación en Comportamiento de las Organizaciones, y el servicio al cliente en

Marketing. Se supone que los estudiantes serán capaces de integrar estas tres materias y muchas más pero nunca lo consiguen. La razón es que la gestión empresarial es una práctica, un oficio, que puede y debe utilizar el saber científico y el artístico. Los directivos afrontan su tarea sabiendo que tiene toda la complejidad de la vida; en absoluto les sirven los paquetes compartimentados.

El conocimiento puede ser importante pero la clave es la sabiduría, la capacidad de combinar de manera juiciosa las diferentes fuentes del conocimiento.

En su libro y en sus escritos, Mintzberg opina que ha llegado la hora de reconsiderar la propia idea de la formación del management, y especialmente el diseño de programas de postgrado para directivos en activo. En colaboración con un amplio plantel de profesores ha generado sus propias iniciativas para a continuación crear el International Masters Program in Practicing Management, programa que prescinde de algunas de las más arraigadas creencias acerca de la formación de directivos, y parte de siete premisas básicas en torno a las cuales se debe concebir la formación en *management*:

La formación en *management* debe ser sólo para directivos en activo seleccionados según su rendimiento.

La enseñanza y práctica de la gestión empresarial deben estar integradas y coincidir en el tiempo. Tiene poco sentido seleccionar personas con un buen bagaje práctico para luego apartarlos de su tarea para educarlos. Los directivos deben continuar en su puesto de forma que entrelacen experiencia y formación.

La formación en management debe utilizar las experiencias laborales y personales. La teoría es importante y los casos pueden ser útiles. Aquélla es como un mapa del mundo; éstos, relatos de viajeros. Ambos se aprecian mejor- y se constatan también sus limitaciones- por personas que ya conocen el territorio. El aprendizaje es mucho más profundo cuando los directivos pueden colocar la teoría en el contexto de la práctica; y aplicar a sus propias experiencias los mensajes de los casos

La clave del aprendizaje es la reflexión. Muchas escuelas de negocios ofrecen programas de desarrollo que se parecen a campamentos paramilitares. Los directivos no necesitan experimentar situaciones estresantes. El verdadero aprendizaje no mejora conviviendo en la tensión, ni en la pasividad. Reflexionar no es mirar las musarañas, consiste en preguntar con agudeza y perspicacia, analizar, sintetizar, y esforzarse. Los participantes han de implicarse, estar alertas, agudizar su curiosidad, tanto en el ámbito individual como en los procesos sociales.

## Libros

En otras palabras, han de compartir sus reflexiones, aprender de las ideas y experiencias de sus compañeros de clase. Este tipo de interacción se produce fuera del aula en todos los programas de formación. ¿Por qué no habría de estimularse dentro?.

El desarrollo de directivos debe conducir al desarrollo de las organizaciones. Los efectos a largo plazo de los programas educativos deberían tener un impacto más amplio que el que produce en los receptores. Tal como existen ahora, los programas MBA sólo estimulan el aprendizaje personal. El tipo de impacto que se sugiere parte de la obligación individual de difundir en la empresa lo que se ha aprendido en el programa.

La formación en *management* debe ser un proceso interactivo. Si todo lo anterior funciona como es debido, este proceso educativo es subversivo. ¡ Ha llegado el momento! Queremos socavar las bases de la formación convencional, cuestionar las nociones de cursos, materias, profesores y alumnos. Los programas como los que proponemos no pueden rebanarse en cursos, cada uno con su propio esquema de conocimiento estanco, y empaquetarse en un *currículo*. Imaginemos un programa basado en valores y actitudes y con métodos de aprendizaje realmente atractivos. No habría alumnos sino participantes. Directivos y profesores trabajarían en el diseño y en el proceso de aprendizaje. Sin solución de continuidad pasan del aprendizaje basado en conceptos al basado en experiencias, y al revés, reflexionando colectivamente en sesiones y módulos, todo integrado en un flujo continuo, a veces tranquilo, a veces borrascoso.

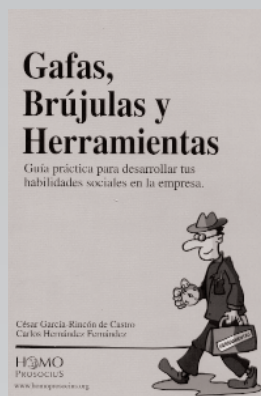
Todos los elementos educativos deben facilitar el aprendizaje. El concepto del *management* ha evolucionado en los últimos cincuenta años. Una función que era esencialmente directiva, ahora se entiende más como facilitadora. La formación tiene que reflejar esta evolución y sin embargo está diseñada más para controlar la enseñanza que para facilitar el aprendizaje. Fijémonos, por ejemplo, en la configuración física del aula. Los alumnos están ordenados en filas, de forma que pueden ver al profesor, que primero da su clase y luego abre un turno de preguntas. Esto puede ser adecuado para transmitir información pero dudosamente es óptimo para compartir reflexiones profundas. Se puede imaginar una configuración en la que los participantes se sientan en pequeños grupos en mesas circulares, toda el aula al mismo nivel, de forma que sin interrupciones pueden trabajar en grupo sin tener que salir de la clase y volver a entrar. Éste es el tipo de arquitectura que permite una interacción dinámica, que es lo que debería lograrse. También han de cambiar los roles de los profesores y las formas de enseñar. Ciertamente, tiene que haber un espacio para que impartan sus conferencias y para dirigir los debates sobre casos, pero deberían emplear menos tiempo en estas tareas y más en estimular el libre flujo de los intercambios de ideas y de experiencias. La forma más eficaz de aprender es la que se conoce como “reflexión experiencial”, en la que se invita a los alumnos que analicen las enseñanzas, lo que reciben, en términos de sus propias experiencias; confrontar ideas nuevas a viejas creencias, individualmente, en pequeños grupos y con toda la clase. Todos los métodos de aprendizaje tradicionales son mucho más útiles en este contexto.

Recomiendo vivamente la lectura de este libro a todas las personas interesadas en la formación y desarrollo de directivos.

**Nota de la redacción:** Por necesidades de espacio ha habido que extractar el contenido. Si lo desea podemos hacerle llegar íntegra la recesión

Carlos Herreros de las Cuevas ■

## Libros



### **GAFAS, BRUJULAS Y HERRAMIENTAS.**

Guía práctica para desarrollar tus habilidades sociales en la empresa.

Autores: César García-Rincón de Castro y Carlos Hernández Fernández.

Edita: Homo Prosocious. Colección: El valor de Trabajar

Es un libro interesante, didáctico, de fácil lectura, breve, de 142 páginas, y muy útil, pues su contenido lleva a la reflexión que nos permite ver tanto nuestras fortalezas como las carencias y errores que cometemos.

Es una guía, manual práctico que, con su exposición, ilustrada con metáforas y ejercicios, facilita la comprensión a la vez que ayuda al lector a encontrar soluciones para actuar más acertadamente en el ámbito social de la empresa. Realmente su aplicación práctica desborda el ámbito de la empresa.

El lector objetivo de este libro es toda persona que tiene que desarrollar su actividad con personas, en equipos de trabajo o en la relación con clientes, y tiene “poco tiempo para pensar”. Es útil tanto para los directivos como para los colaboradores.

Con el intento de informar con más detalle de su contenido, conviene decir que tiene doce capítulos en los que se tratan los siguientes temas:

¿Cómo vemos a los demás? Nuestras gafas de ver condicionan nuestras relaciones humanas. Lo de las primeras impresiones, “las pintas” y “las fachas”; los estereotipos versus sociotipos.

Quitarse el sombrero: El Poder del pensamiento. Los esquemas de pensamiento y razonamiento; el paradigma del pensamiento, estático y dinámico (empresa tradicional, empresa moderna).

Los valores en la empresa: Brújula para orientarse versus brujas para venderse. Valores como criterios, orientación, para ayudar a tomar decisiones y para trabajar con otros.

Nuestra caja de herramientas sociales: ¿Chapuzas o manitas? Se trata de saber, conocer conceptos, técnicas y habilidades sociales, actitudes y capacidades que orienten nuestras acciones hacia el beneficio del conjunto...

Los circuitos que alimentan nuestras acciones: Comprender para triunfar. Las actitudes, ¿por qué actuamos de una determinada manera. Lo que pensamos, lo que sentimos y lo que hacemos.

Tenemos dos orejas y una sola boca, para escuchar más y hablar menos: La escucha activa. Con la escucha activa accedemos al otro, lo comprendemos mejor.

El lenguaje de nuestro cuerpo: La comunicación no verbal. Lo que decimos con nuestro cuerpo... Hablamos con la palabra y con el cuerpo.

Cabeza y corazón trabajando juntos: La inteligencia emocional. Uso inteligente de las emociones; lo emocional como conocimiento impulsivo, intuitivo, sentimental.

El arte de conversar: Hacia una conversación persuasiva. El proceso comunicativo está orientado a metas concretas...

Respetar a los demás y a nosotros mismos: La asertividad. Defender nuestros derechos sin agredir y sin ser agredido. Ganar, ganar.

Cooperación y trabajo en equipo: La unión hace la fuerza. Cohesión de los grupos humanos como factor de cooperación liderazgo y trabajo en equipo.

La atracción de los valores: Una nueva forma de organizarnos en contextos de cambio permanente. La Dirección por Valores como final integrador de la Dirección por Instrucciones y por Objetivos.

Pedro Otero ■



## Libros



### FIDELIZANDO PARA FIDELIZAR Cosimo Chiesa Editorial EUNSA

Hace ya un par de años, asistí a un curso organizado por el IESE, sobre cómo organizar y dirigir a Equipos Comerciales, impartido por Cosimo Chiesa, Doctor en Ciencias Económicas, consultor y presidente de su propia compañía, docente y, sobre todo, hombre de empresa que ha desarrollado una carrera profesional ocupando puestos de primera línea ejecutiva en empresas multinacionales del sector de la alimentación y de bebidas.

Recuerdo que el curso se desarrollaba siguiendo un guión que se plasmaba en una sucesión de transparencias, salpicado permanentemente por anécdotas personales vividas y comentadas por el propio Cosimo. Junto a otra documentación, a los asistentes se nos entregaba un libro titulado “Fidelizando para Fidelizar: cómo dirigir, organizar y motivar a nuestro equipo comercial”.

También recuerdo que aquel libro me sirvió de referencia y lo consulté numerosas veces preparando cursos para comerciales y para directores de oficina. Era un recurso que estaba encima de mi mesa, al que acudía con cierta asiduidad. Después, las prioridades fueron otras y el libro recaló en la librería, donde ha estado agazapado esperando aparecer de nuevo.

Ahora, por otras razones, he vuelto a hojear sus páginas y he encontrado frases, pensamientos e ideas que había marcado, como que “*antes de fidelizar, mejoraremos al máximo nuestras técnicas de venta*” o que “*en el nuevo liderazgo de servicio, el concepto vendedor-consultor es la clave para el siglo XXI*” y que constituyen el eje de esta obra.

Comienza Chiesa hablando de los cambios permanentes que ocurren en el entorno y de cómo estos cambios han afectado al concepto de producto: en el pasado un producto estaba relacionado con un bien físico, donde el factor clave de la producción estaba en la economía de escala y la venta era una venta por precio; hoy el producto va inexcusablemente asociado al servicio, el factor clave de la producción es la búsqueda de la satisfacción del cliente y la venta se ha convertido en una venta por servicio.

Esto requiere un diseño cuidadoso de la fuerza de ventas y los pasos son: diseñar un plan de marketing, definir los perfiles de venta (directos, indirectos; de plantilla, a comisión, ...) y el tamaño de la red.

La Dirección de la Fuerza de Ventas es el título del capítulo III, donde se plantea una larga reflexión sobre diferentes aspectos que hay que tener en cuenta. “*Si cuidamos a nuestro personal, éste cuidará de nuestros clientes*”, es una máxima que aparece poco después de iniciarse éste capítulo.

El Liderazgo como competencia básica para dirigir equipos, la correcta definición de roles y funciones, así como una adecuada gestión de los Recursos Humanos Comerciales, son requisitos necesarios. Dentro de las políticas de Recursos Humanos, hay que considerar especialmente aquellos aspectos que inciden en la evaluación

## Libros

y, a raíz de ésta, en el desarrollo profesional y los planes de carrera, la supervisión, la comunicación, la remuneración y las políticas de motivación, han de dar como resultado “la excelencia en el proceso comercial”.

La técnica de la venta, el plan y el presupuesto de ventas son las cuestiones que ponen fin a este extenso apartado.

La Motivación de la Red de ventas, exige una atención especial y a ello se dedica el capítulo IV.

También aquí hay unos puntos que son de rabiosa actualidad: La Calidad Personal, La Inteligencia Emocional.

El libro finaliza con dos capítulos titulados “Reflexiones sobre el Marketing Relacional” y “Conclusiones y Reflexiones Finales” que son, desde el punto de vista metodológico, algo más flojos que los anteriores, aunque sirven para reflexionar tratar de sacar conclusiones que nos sean de utilidad para cada uno de nosotros. En favor del autor hay que decir que él ya nos indica que estos dos apartados finales no son la consecuencia de un análisis de la realidad y una expresión de la experiencia, sino más bien una meditación sobre la realidad y el porvenir de los equipos comerciales; sus títulos así nos lo indican: reflexionemos.

José Luis Dirube ■



### **LA MAGIA DE LA METÁFORA** por Nick Owen Editorial Desclée de Brouwer Colección **Crecimiento personal.**

La metáfora ha sido, es y será una excelente herramienta para los formadores. Recuerdo haberla utilizado sobre todo en mis comienzos de formador. La concebía entonces como una excelente fórmula para atraer la atención de los participantes. Luego, con el tiempo, me he dado cuenta que además constituye un muy buen procedimiento de reflexión que permite a los diferentes escuchantes con diferentes historias personales “aplicarse el cuento” cada uno a su manera.

Platón en sus Diálogos, Jesús en los Evangelios, y, modernamente, la Programación Neurolingüística (PNL), nos son sino muestras de la efectividad del sistema. Como dice el prologuista de la edición española: “la magia de la metáfora no consiste en otra cosa que en escuchar el eco de nuestro propio interior resonando en el argumento de una historia aparentemente ajena y lejana”.

Estoy de acuerdo con Judith De Dossier, autora del Prólogo de la edición original, cuando dice: “desde un punto de vista práctico este es un libro de relatos breves que nos encanta, nos hace reír y nos ayuda a aprender y a transformarnos”.

Los que estuvisteis en la última reunión tuvisteis la oportunidad de escucharme uno de los relatos. Os prometí hacer la reseña del libro porque os puede ser muy útil para abrir y cerrar cursos y seminarios, y para ocasiones parecidas. Es de fácil lectura. Podrás elegir con facilidad las historias adecuadas para los fines que desees.

De las frases iniciales destaco una de Gandhi que dice: “Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo”.

## Libros

Tras una Introducción donde justifica el sistema entra en los relatos que abarcan cinco puntos:

1. Acoplarse y dirigir. En esta sección está la historia que os conté en El Escorial. Reproduzco otro ejemplo: “Correcto e incorrecto son conceptos que dependen de la situación. Cuando la situación es apropiada, nada es incorrecto. Fuera de la situación apropiada, nada es correcto. Lo correcto en un caso no es correcto en otro. Lo incorrecto en un caso, no es incorrecto en otro”.

2. Valores añadidos. Reproduzco otra reflexión: A la pregunta sobre si los valores son algo fijo o pueden cambiar, responde: “Algunos valores son nucleares y puede que no cambien a lo largo de toda nuestra vida. Otros, no obstante, sí cambiarán y en la medida que cambien, nuestros niveles de habilidad y nuestras conductas pueden cambiar igualmente”.

3. Estructuras y pautas.- Dice a este respecto: “Aunque la vida puede parecer caótica, aleatoria y falta de estructuración, es conveniente comprender que todo tiene una estructura, aunque permanezca oculta bajo la superficie de las cosas o en nuestro conocimiento inconsciente. Toda conducta, toda habilidad, toda creencia que tengamos o defendamos tiene una estructura, un patrón que la sostiene y la mantiene en su lugar. Cuanto más conscientes seamos de esa estructura y de la eficacia o ineficacia de los patrones en cuestión, más control tendremos de nuestras propias vidas.”

4. Respons-abilidad. (Lo del guión no es una errata, es tal cual lo escribe el autor). Bajo el epígrafe “Acto de servicio” cuenta que el Mago (personaje que el autor utiliza con frecuencia) estaba dando un curso. El grupo era difícil. Había diferentes sistemas de valores y expectativas. No sabía que hacer. Casualmente mientras hacia un descanso y abría el correo encontró un folleto que le sugirió la siguiente pregunta que planteó al grupo: ¿Cómo podría servir o ser de ayuda ...¿Cómo podríamos convertirnos en agentes de cambio para nosotros mismos y para los demás? Y añadió una sentencia de Aldous Huxley: “la experiencia no es lo que nos sucede, sino lo que hacemos con lo que nos sucede”.

5. Cambios de elección.- Con el título “Observaciones cortantes”, cuenta un relato que quizás ya lo hayas oído: Tenía lugar un campeonato de Leñadores. Un canadiense y un noruego quedaron finalistas. Su tarea era muy sencilla. A cada uno se le adjudicó un sector del bosque. Aquél que talara más árboles entre las 8 de la mañana y las 4 de la tarde sería el ganador.

A las 8 en punto sonó el silbato y los dos leñadores se pusieron manos a la obra con resolución. Parecía que iban talando intercambiándose golpe tras golpe hasta que a las nueve menos diez el canadiense oyó que el noruego se detenía. Advirtiendo esa oportunidad, el canadiense redobló sus esfuerzos. Y así lo fue haciendo a lo largo del día. Cada hora menos diez el noruego solía parar y el canadiense seguía talando. Cuando sonó el silbato señalando el final, el canadiense estaba convencido de que el premio era suyo. Peor cual fue su sorpresa al descubrir que había perdido. ¿Cómo lo hiciste?, le preguntó al noruego. “Muy sencillo. Cada hora menos diez, efectivamente me paraba. Pero mientras tú seguías talando, yo me dedicaba a afilar el hacha.”.

Terminan los relatos con un corto capítulo “por razones matemáticas o porque al autor no le gustan las despedidas largas”, donde recoge una preciosa historia y una bendición que dice es irlandesa.

Por último dedica 40 páginas a “algunas formas de utilizar las metáforas y las historias de este libro”.

Mi reflexión final es poner este libro como ejemplo de Gestión del Conocimiento. El autor hace el encomiable trabajo de recopilar no solo las historias por él conocidas sino también las de otros mucho que han tenido la “generosidad” de transmitírselas. Gracias a todos ellos contamos con interesante relatos que muchos formadores podremos utilizar en su tarea de transferir ideas, conceptos y metodologías.

Paco Segrelles ■



## Programa de la X Jornadas de Estudio.–Palma de Mallorca

### “GESTIONAR EL CONOCIMIENTO/ GESTIONAR EL CLIENTE”

#### DIA 16 DE JUNIO DE 2005

**10,00** Presentación por el Presidente del GREF, y bienvenida por el Presidente o Director General de SA NOSTRA.

**10,30** Conferencia inaugural por Paco Muro, Consejero Delegado de Otto Walter.

**11,15** Pausa

**11,45** 1<sup>ER</sup>. PANEL DE EXPERIENCIAS COMERCIALES.  
*Moderador:* Jorge García Martín, Vicepresidente del GREF y Responsable de Formación del Grupo Santander.

*Introducción:* Cómo nos perciben los clientes, por Manuel Haro, Secretario del GREF y Director de Formación y Calidad del BARCLAYS BANK.

*Ponentes:* RAFAEL MONTESINOS, Director de Formación y Selección de UNICAJA. BENITO BERNABÉ, Director de Formación de AXA SEGUROS. JUAN ABELLA, Responsable de Formación Comercial de BANESTO.

**14,30** Almuerzo en común

**16,00** David Meca: una experiencia de motivación y superación. Presentado por Jaime Tomás, Director General de INDAE, empresa patrocinadora del acto.

**17,00** ASAMBLEA

- Lectura del Acta de la Asamblea anterior.
- Situación económica. Página web
- Confirmación de miembros de la Comisión Gestora.
- Ratios de Formación: comentarios y perspectivas.
- Calendario para el nuevo curso: Reuniones: próxima el 15 de diciembre 2005; 2 de Marzo y, XI Jornadas de Estudio, 15 y 16 de Junio de 2006.
- Ruegos y preguntas

**18,30** Fin de la Asamblea.

**19,00** Visita cultural

**21,30** Desplazamiento al Restaurante donde se celebrará la cena.

**23,30** Regreso al Hotel

#### DIA 17 DE JUNIO

**9,00** Proyecto Horizon o La gestión del conocimiento ante la prejubilación, por José Miguel Guallar Socio Director de TÉSARES.

**10,00** 2º PANEL DE EXPERIENCIAS: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

*Moderador:* José Antonio Téllez, Director de Formación de la C.A.M

*Ponentes:* FRANCESC VENTURA, Director de Formación de La Caixa. JORDI COLL, Director de Formación del Banc Sabadell Atlántico

**11,00** Pausa

Continuación del panel:

*Ponente:* PEDRO BALLESTER, Responsable de Formación y Selección de Banca March

**13,00** Conferencia de clausura por el Vice-Rector de Planificación Económico-Administrativa de la Universidad de las Islas Baleares, Dr. Josep Ignasi Aguiló Fuster que versará sobre “La formación y la influencia de la situación económica”

**13,45** Cierre por el Consejero Delegado de Banca March

**14,00** Fin de las Jornadas.

Con el patrocinio de BANCA MARCH. ÇA NOSTRA Y LA CAIXA