

# **GRAF. 35 ANIVERSARIO**

## **Resumen Ponencias: Día 11 abril 2.008 (2ª jornada)**

---

### **Apertura de la Jornada por D. Enrique de Martín Sánchez-Páton, Presidente de la Comisión de Formación de UNESPA.**

#### **“FORMACIÓN EN EL SECTOR SEGUROS”**

La Formación en el Sector seguros, partiendo de un escenario estable y endogámico, ha evolucionado a favor de los empleados, de las empresas de seguros, y de los clientes, gracias al diálogo social, esto es, trabajadores-sindicatos, y empresas del sector.

El diálogo social generó la negociación colectiva en el ámbito laboral, y dentro de este diálogo, el traslado de conocimientos, la formación ha tenido un protagonismo, un espacio fundamental. Dicho de otro modo, la Formación negociada mediante el diálogo social permanente y el acuerdo ha favorecido los cambios en los conocimientos y capacidades de los empleados, en beneficio propio, de las entidades del sector y de los clientes, del mercado.

El acuerdo en el campo de la formación fue conseguido por la Comisión Paritaria, acuerdo que permitió la detección de necesidades, el diseño de planes y programas de formación así como la obtención de fondos públicos del Forcem – Tripartito, para subvención las acciones formativas.

Este fundamental acuerdo a nivel de UNESPA permitió desarrollar los planes y programas adecuados, ofertados a todas sus entidades asociadas. La estructura y el volumen de negocio de las entidades del sector era muy diversa pues, de unas 250 Compañías de Seguros, sólo unas 20/25 tenían un 80 % de los empleados y contabilizaban un 80 % del negocio del sector.

Pese a la diversidad y la independencia de gestión de cada empresa, se ha conseguido, en un principio que todas las empresas ofrecieran obligatoriamente a todos sus empleados un programa de formación de 20 horas/año, en jornada laboral.

Una vez, alcanzado este objetivo, el siguiente paso fue la creación de niveles profesionales en vez de categorías, reforma que tendría también su efecto en formación pues los programas obligatorios pasan a tener una duración obligatoria de 50 horas/año por persona.

También esta política de formación definida, se extendió a los mediadores, los agentes de seguros (colaboradores con contrato de agencia, no de relación laboral), favoreciendo su competencia, el incremento del rigor comercial, y en definitiva de la competencia en el sector y en beneficio de los clientes.

Gracias al acuerdo social, y ante su demostrada eficacia, la formación ha ido adquiriendo un reconocido valor estratégico dentro de UNESPA. La Formación facilitó el incremento de competencias de los empleados, el cambio en los perfiles profesionales, el cambio de los sistemas y procesos de trabajo, gracias a la evolución de las tecnologías informáticas y de las comunicaciones asumidas.

Hoy el Sector seguros está muy regulado y con una enorme competencia en el que **la Formación es considerada un elemento estratégico.**

## **Incorporación del Sector Seguros al GREF. Convergencia de Sectores con un objetivo común: La Formación de los Profesionales del Sector Financiero.**

**Mariano García Perucha, Director de Formación de GROUPAMA SEGUROS.**

### **“FORMACIÓN + VALORES = EDUCACIÓN/COMPROMISO”**

Lo que se nos plantea es una invitación a la reflexión sobre el papel de los Departamentos de Formación sobre los valores en la empresa.

Hay que tener en cuenta que las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de los valores, asumidos por todos sus empleados, para el logro de sus objetivos estratégicos económicos y sociales, y para alcanzar su misión empresarial.

Los valores, son considerados “guías de comportamiento, pautas de conducta, referentes”, “definen como es la organización y aumentan la sinergia del equipo”. En las empresas los valores están cogiendo el peso que deben tener. Los valores son el alma de las organizaciones, según Javier Fernández Aguado, favorecen: la motivación, el orgullo de pertenencia, la dedicación, la iniciativa y el optimismo.

Entendemos pues que los Valores facilitan el trabajo por compromiso, no por obligación.

Procede ahora preguntarnos ¿quién debe transmitir los valores dentro de las organizaciones sabiendo que son las propias organizaciones las que tienen definir sus propios valores? Si en la enseñanza reglada o académica tenemos la figura del “maestro”, en las organizaciones, debemos recuperar y potenciar, si queremos ir hacia la cultura del compromiso, la figura del tutor. El tutor como transmisor no solo de conocimientos sino de valores corporativos.

La figura del tutor tiene que ser asumida por aquella persona, directivo o no, que tiene algo que transmitir.

El Departamento de Formación debe intervenir en la difusión y enseñanza de los valores.

Si hablamos de valores, hablamos de emociones, de sentimientos; y si el comportamiento humano está guiado, condicionado, por las emociones, debemos saber que éstas pueden ser negativas o positivas. Las emociones negativas, sirven para la supervivencia, son necesarias para que la empresa se mantenga, estos es, no favorecen el crecimiento y deben ser corregidas con formación. Las emociones positivas ayudan a enfrentarse a los retos, favorecen la evolución personal, la mejora y están orientadas a los valores.

Las emociones positivas se visualizan en el entusiasmo, la alegría, el orgullo, la satisfacción..., favorecen el crecimiento personal y el desarrollo y nos llevan a adoptar una actitud positiva para el compromiso. Los lazos emocionales tienen un sentido de futuro y por tanto de compromiso.

El talento. Relacionado con los valores, las emociones positivas y el compromiso, el crecimiento personal y el desarrollo, sería importante que las empresas adoptaran medidas dirigidas no tanto a tener que plantearse cómo retener el talento/experiencia sino a como atraerlo y gestionarlo. Así, más que la aplicación de planes de incentivos y de desarrollo individualizado..., se trataría de fomentar los valores reales orientados hacia el compromiso de futuro.

Cuestiones que, finalmente debemos plantearnos son: ¿Realmente lo que queremos retener, incluso atraer, es talento o experiencia?, y, ¿puede transmitirse lo que de innato puede tener el talento o sólo se puede transmitir la experiencia y el conocimiento? La respuesta nos la puede ofrecer la ecuación secuencial:

APRENDIZAJE/CONOCIMIENTO → EXPERIENCIA → TALENTO → VALORES

“Si esto lo tenemos claro, sí podemos hacer y planificar una buena Gestión del Conocimiento, pero para que aquellas personas que puedan transmitir estos conocimientos se presten a ello, es necesario que se comprometan desde valores sentidos y no desde el incentivo económico”

## **Una nueva estructura para el GREF, que se enriquece con las visiones de las Organizaciones Territoriales, Mejores Prácticas de la Zona de Cataluña, (organización, funcionamiento, temas tratados con más aceptación, conclusiones más importantes, etc.)**

**Maribel Álvarez. CAIXA PENEDÉS**

### **“ÉXITO GREF: ZONA CATALANA”.**

El GREF posee una estructura organizativa general que acoge a todas las entidades asociadas de España. Por razones de eficacia y de proximidad, se han creado los Grupos GREF por Zonas, con autonomía dentro del GREF, para estudiar y tratar todos aquellos temas de interés particular de las entidades afectadas de la Zona, temas propios de la función de RR.HH y Formación.

Cada Grupo GREF define su propia organización y establece su propio catálogo de asuntos de interés para su estudio, así como el calendario de reuniones y conclusiones. Los asuntos tratados en cada Zona, si son de interés general, son comunicados y divulgados a todos los miembros del GREF en las reuniones generales y mediante los medios de comunicación habituales.

El Grupo GREF de la Zona Catalana, por su organización y funcionamiento es un ejemplo para todas las demás Zonas, para todos, por ello, Maribel nos expone las claves de su éxito:

#### **1.- QUE SE HIZO Y QUIEN LO HIZO**

- El Grupo está formado por 19 entidades comprometidas del GREF, todas muy próximas geográficamente salvo Andorra.
- Se trata de un grupo de Entidades heterogéneas: Cajas, bancos y otras entidades de varios sectores; entidades grandes, medianas y pequeñas.
- El Grupo celebra reuniones frecuentes: una reunión cada mes o mes y medio.
- Han celebrado un total de 9 reuniones con una asistencia media de unas 10 entidades y unos 12 participantes.

#### **2.- TEMAS TRATADOS**

Los temas de mayor interés fueron MIFID (Fue el tema que suscitó mayor interés para todas las entidades, el primer tema estudiado al que se le han dedicado 3 reuniones) y El Liderazgo (segundo tema en interés de todos).

Otros temas tratados fueron: Ley de Mediación, idiomas, formación en los SS. CC., carreras profesionales en los SS. CC., frameworks billetes, programas acogida, ley de igualdad, el rol del formador interno, identificación y gestión del talento, prevención y blanqueo de capitales, ratios. Medida de formación

La base de lanzamiento del grupo fue el haber encontrado un tema de alto interés para todos los participantes ( MIFID). Se trataba de definir los contenidos de formación, a qué grupos profesionales debía dirigirse la formación y la certificación de las acciones formativas.

El tema del liderazgo. Preocupaba de un modo especial la formación con el Comité de Dirección, y en el grupo existía el consuelo de que “todos estaban igual”.

A la hora de afrontar los temas quedó muy pronto en evidencia que cada entidad tenía su particular visión del negocio, modelos distintos de formación, y una filosofía propia en cuanto a la gestión de la formación, p. ej. programas de formación, impartir la formación dentro o fuera del horario de trabajo, pagar o no las horas de formación fuera del horario de trabajo

Y, por último, al afrontar el estudio de los temas, quedó también de manifiesto el disenso real en cuanto al rol del Director de Formación en las distintas entidades: Atribuciones, límites de responsabilidades, posiciones en el organigrama, variables de futuro, etc.

### 3.- FACTORES DE ÉXITO:

Se enumeran como factores de éxito del Grupo los siguientes:

- Logísticos: El anfitrión de carecer voluntario y rotativo (cada uno quiere hacerlo mejor)
- Libertad de asistencia. Los temas son pactados previamente, según interés general. Conociendo el tema a tratar, los asociados tienen la libertad de asistir o no.
- Comunicación permanente. Grupo de e-mail. Una persona lo mantiene
- El elevado número de asistentes a las reuniones facilita el debate. (Clave).
- De cada reunión sale la agenda y temas a estudiar en la siguiente.
- ACTA FORMAL. Se entienden mejor los acuerdos si se asiste a las reuniones. (Clave)
- Timing: Las reuniones se inician a las 13.30 (permite trabajar toda la mañana en su entidad), con el aperitivo y una comida-informal que prepara el anfitrión: Comentarios, charla, bromas, comer... comer rápido. Reunión intensa desde las 14.30 o 15.00 (se espera a los que no asistieron a la comida). Fin de la reunión, a las 18.00, puntual. (Clave)

### 4.- FACTORES DE ÉXITO RELACIONADOS

Además de los factores de éxito que consideran fundamentales, se considera que ayudan a la cohesión y al éxito del Grupo los siguientes:

- El comentar los éxito/fracasos propios. Confianza, claridad.
- La espontaneidad. Contexto no formal en el debate.
- El seguir colaborando fuera de las reuniones formales
- El haberse establecido la cultura de dar, recibir: todo el mundo aportó (Cierta cultura de las Cajas)
- Algunos participantes ya se conocía de antes: GREF, ESCA, FORCEM
- El Grupo del GREF está abierto a nuevas incorporaciones: Entidades financieras de coches...
- El poner en agenda los temas próximos, de interés, que preocupan a alguien realmente.

SE TRATA DE REPRODUCIR LA GESTION DEL GREF A NIVEL LOCAL: Política de Comités y frecuencia.

SE HA CONSEGUIDO EN EL GRUPO GREF. ZONA CATALANA: El respeto, la ilusión, la confianza, las ganas de aprender, el compromiso personal, con un tema de interés para todos como enganche (fue un acierto), y con unas normas mínimas. Un tema de interés para todos. Razón de enganche. Saber que me beneficio, nos beneficiamos

**COMPARTIMOS → CONFIANZA → CRECEMOS JUNTOS**

**Conferencia de la experta en Recursos Humanos, D<sup>a</sup> Pilar Jericó autora de “No miedo” y “Gestión del Talento”, colaboradora de diversas entidades financieras.**

**“LA GESTIÓN DEL COMPROMISO SIN MIEDO”**

Pilar nos sitúa definiéndonos el miedo, sus clases y sus efectos. Así: “El miedo es una emoción con la que nacemos, pero que se puede ir modulando a través de la propia educación, el entorno, la cultura, etc”.

“Todos sentimos miedo en nuestra vida. Gracias a él hemos llegado a sobrevivir como especie. Éste es el miedo que llamamos equilibrante porque está asociado a la prudencia, nos permite reconocer aquellas situaciones que pondrían en peligro nuestra propia integridad. Pero, ¿qué pasa cuando el miedo equilibrante se alarga en el tiempo y sin justificación aparente?: entonces se convierte en un miedo tóxico, que puede dañar nuestra salud y bienestar”.

El miedo se ha utilizado a lo largo de la historia como sistema de gestión de equipos de trabajo. Y realmente funcionaba. En la actualidad todavía existe más de un 50% de empresas que gestionan basándose en el miedo, pero a diferencia de hace cincuenta años, este sistema no tiene mucho futuro.

En un mundo que cambia a una velocidad vertiginosa, lo que vale es el talento, la innovación y la creatividad, y ninguna de ellas se puede desarrollar cuando existe el miedo.

Cuando nos encontramos ante una situación de miedo nuestro cuerpo sufre una serie de cambios físicos y reacciona y nuestras reacciones pueden ser: la agresividad, quedarse quieto, llamar en auxilio o hacer la pelota. Cuando se vive en una situación constante de miedo, nos paralizamos.

Dentro del entorno laboral conocemos cinco tipos de miedos: 1) El miedo al rechazo, 2) miedo al fracaso, 3) miedo a la pérdida de poder, 4) miedo a no llegar a fin de mes y, 5) miedo al cambio, que es el padre de los demás miedos porque detrás de él se desarrolla cualquiera de los otros cuatro. Cualquiera de ellos tiene la capacidad de paralizarnos y únicamente nosotros podemos lograr conquistarlo.

¿Cómo podemos conquistar el miedo? Existen varios pasos para conseguir que el miedo no nos paralice: 1. Aceptar que tenemos miedo. 2. Identificar cuál es nuestro miedo. A veces no es fácil reconocerlo. 3. Mirar al miedo a la cara y hacerlo concreto. Nuestro peor enemigo siempre es nuestra propia cabeza. Nosotros somos capaces de imaginar cosas mucho peores que la realidad. Por eso son tan peligrosos los miedos ambiguos. El miedo puede mostrar nuestras debilidades ante nuestros enemigos.

Por tanto, lo mejor es que ante una amenaza pongamos sobre el papel las posibles consecuencias. Para superar los miedos lo mejor es centrarnos en nuestra motivación trascendente, aquella que nos empuja a seguir adelante a pesar de los riesgos.

**TALENTO/COMPROMISO.** Hoy en las empresas son necesarios los trabajadores excelentes, que posean unas cualidades especiales: capacidad, trabajo en equipo, talento, liderazgo... Y, Lo que marca la diferencia entre las empresas son la cultura empresarial, el talento y el compromiso de las personas.

El compromiso comienza en uno mismo y es bi-direccional, es el acuerdo establecido entre dos implicados, cada uno con su propia motivación. Es “bailar la misma sintonía”.

El compromiso nace de: 1) la libertad de elegir y de la reciprocidad; 2), la coherencia entre lo que digo y lo que hago, de la confianza que se construye día a día, y 3) la emoción. La mayoría de las decisiones se toman con la emoción, después la razón las justifica y busca argumentos. El compromiso no está en entornos en los que domina la emoción, el miedo, el estrés.

EL LIDER. El líder debe saber aprovechar los espacios emocionales para influir en terceros y crear el compromiso: definiendo objetivos profundos, emocionales; reconociendo y escuchando, haciendo sentir a los colaboradores útiles e importantes.

El líder no debe utilizar el miedo para liderar. El miedo sano lleva a la prudencia, el miedo tóxico impide el crecimiento y el compromiso. El líder debe cuidarse: Primero sentimos, la emoción, después pensamos, la razón; la emoción no debe dominar. La reflexión elimina el miedo y ayuda decidir acertadamente.

LA CONFIANZA es creer en uno mismo, es conocer las motivaciones que nos mueven, los miedos que nos paralizan, y los riesgos reales que asumimos, ayuda al compromiso. Se trata de centrarnos en conocer nuestras motivaciones, que son nuestras fuentes de fracaso. La fuerza viene de: “Si piensas en el miedo, centrarse en las motivaciones”.

El camino de la confianza lleva a la seguridad. Cuando se disfruta no hay miedo. De la fuerza emocional, a la razón, la claridad y la decisión. Un líder no sobresale si no tiene confianza, no tiene fuerza, si no se compromete.

Un líder es más fuerte si se compromete y para ello es necesario revisar el lenguaje interior, comprender que todos decidimos, permitir, provocar, promover; es necesario adoptar una actitud favorable y tener libertad para decidir. Debemos decidir. “caeremos n veces, nos levantaremos n+1”. Uno es más fuerte si se tiene un motivo último para vivir.

EL COMPROMISO Y LOS VALORES deben convivir en coherencia, junto con la ética y el gran respeto a las personas, que son lo más importante.

Por último nos deja Pilar una frase para el recuerdo, de Nelson Mandela: "**No es valiente quien no tiene miedo, sino quien sabe conquistarlo**"

## **Conferencia de Clausura. D. ANTONIO GARRIGUES WALKER**

D. Antonio nos introduce en su conferencia manifestándonos su admiración por las virtudes que adornan a algunas personas: el empeño por conseguir objetivos, el amor al trabajo, la racionalidad, la sensatez, la grandeza, el idealismo, el optimismo, y su aversión a la radicalización, el catastrofismo, a los mensajes negativos, al pesimismo.

En el comportamiento social, en toda relación, debe primar el diálogo, se debe llegar a un consenso, se debe ejercer el derecho a discrepar aunque este derecho no es admisible en todos los temas...

Optimismo y positivismo. Se trata de crear un clima positivo para la colaboración.

FORMACIÓN-GREF. Conoce el GREF y sabe del interés de sus asociados por su formación permanente y nos estimula a seguir, “no nos pagan por lo fácil”, “si tenemos complejos somos inseguros” y nos ofrece sus reflexiones de interés para nuestra función, la Formación.

En el momento actual, las entidades necesitan formación, especialmente la Banca, que va a vivir situaciones complejas, delicadas. En este escenario los procesos de formación son cada vez más importantes.

Los Códigos éticos, Códigos de Buen Gobierno, son instrumentos necesarios y útiles para medir la respuesta empresarial, ante sus accionistas, inversores, sus clientes y proveedores y la sociedad; pretenden decir cómo se gestiona la sociedad y pretenden dar confianza en los mercados, a todos los interesados. Están bien en su definición, pero no siempre son cumplidos por las empresas, el efecto es negativo para todos.

Hay que medir, hay que evaluar. Comparar con qué... Es fundamental en las empresas. “Lo que se mide, mejora”, permite conocer la realidad empresarial y posibilita mejorar la calidad, la competitividad.

Necesidad de la autocrítica, relacionada con el conocimiento de la realidad, y en las relaciones profesionales debemos saber lo que es obligación y saber cuáles son las exigencias.

En España se constata un claro déficit de formación, con bajos niveles de exigencia, y la falta de conocimientos en idiomas, situación muy desfavorable para los profesionales que tienen que trabajar en un ámbito mundial. La globalización exige una mente global, idiomas, que son más que comunicación, son conocimiento cultural.

La globalización nos obliga a estar muy atentos a las influencias del exterior: normativas, jurisprudencia, mercados, competencia, etc. con las que tendremos que convivir y adaptarnos.

LA ÉTICA. Está en el fondo de todo su mensaje; considera que “en el mundo financiero, la ética no es un tema menor”, “no vale todo”. La ética guía el comportamiento del individuo, “sin ética la felicidad está alejada”, “es un valor básico para el ciudadano..., sin ética la sociedad se colapsa”. “La ética es un valor central para convivir”. La ética evita el engaño, evita el conflicto de intereses entre el individuo y el colectivo.

A Formación nos deja el fantástico reto del conocimiento, los idiomas y la ética como factor último de la competencia, la convivencia y la felicidad.



## **Clausura de las Jornadas por D. Manuel Villa, Presidente del Patronato de la Universidad Nebrija, Presidente del Patronato del CUNEF y Catedrático.**

En todo proceso de Formación son fundamentales la Confianza y el Compromiso; la confianza ante lo que se ha hecho en el pasado, para estar seguro en el presente y para dar paso al futuro, y compromiso para afrontar el cambio.

Las organizaciones en su desarrollo tienen que seguir un camino hacia el futuro en el que predominan los intereses y los conflictos, los profesionales tienen que cambiar, quitándose los miedos, aprendiendo a disfrutar con la complejidad. En un mundo cada día más complejo, es un desafío normal el tener que encontrar el estímulo necesario para la creatividad, para la reflexión y la satisfacción personal.

Conscientes de esta realidad la Universidad Nebrija y el CUNEF consideran que el estudiante es un “producto que transformamos” siendo el resultado final consecuencia de la “materia prima original” y del aprovechamiento de los alumnos.

En todo proceso formativo, que ineludiblemente tiene que estar orientado al futuro, es importante el nivel de partida de los estudiantes. Así, se puede observar, un mayor nivel en los aspirantes al CUNEF que en los aspirantes a la Universidad Nebrija.

Parece claro que en el momento actual sus programas de Formación deben, además de orientarse al conocimiento técnico: a) a dar seguridad a las personas explicando el modelo de cambio y sus efectos, b) la internacionalización de los mercados y c) el conocimiento de al menos un idioma extranjero (inglés). Los profesionales del presente y con más imperiosidad en el futuro tienen que moverse al menos con dos idiomas en el extranjero.

En la formación de los futuros profesionales va a tener una trascendencia especial el Acuerdo de Bolonia que pretende crear un espacio europeo de educación mediante la adaptación de los programas, contenidos y niveles formativos. Este acuerdo afecta a todas las Universidades, ya se está en un proceso de adaptación, y se espera que traiga como efecto importante una mejora del conocimiento y del trabajo.

La nueva configuración de los programas, en aplicación del Acuerdo de Bolonia dan al estudiante, la posibilidad de intercambiar su expediente en los diversos países de la UE y la libertad de ser el propietario de su propio aprendizaje, de su conocimiento.

Estamos pues, ante un nuevo diseño curricular de carreras, unos nuevos conocimientos y concepción del trabajo, si a esto le unimos que estamos también un nuevo escenario internacional cambiante, de competencias y de mercados, cabe deducir que los Departamentos de Formación de las empresas están también ante un nuevo reto: Conocer bien las exigencias que el mercado, la empresa, exigirá al profesional en el futuro, conocer el perfil de los empleados de nuevo ingreso, y adaptar los planes y programas de formación para dar respuesta adecuada a las expectativas tanto de la empresa como de los empleados.

En este mundo globalizado y cambiante el profesional, cada vez más es el responsable de su formación y su competencia y el protagonista de su propia carrera profesional.