

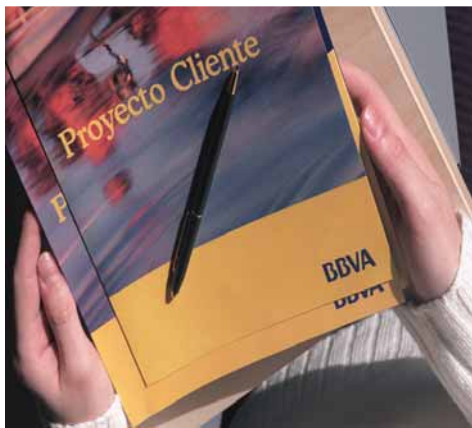
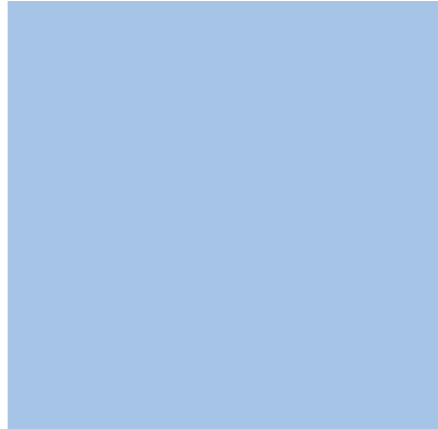
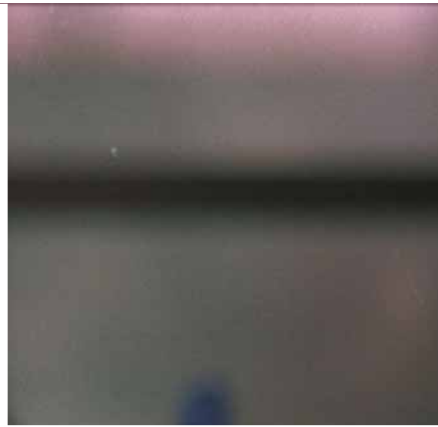
BBVA Laboral

Publicación Especializada de Recursos Humanos

Edición No. 6, Octubre 2005

¿Qué Esperar de la
Organización
en que Trabajo?

adelante.



BBVA Laboral
Publicación Especializada de Recursos Humanos

El contenido de este boletín es publicado bajo los derechos de autor de Laborum.com.





Afrontes Innovadores para el Desarrollo Humano de las Organizaciones

La cotidianidad aburre y satura. Esta llena de patrones automáticos, esquemas rígidos y matices grises. Vivimos como si estuviésemos dentro de una botella, atrapados, sin capacidad de transgredir los “roles” que se nos asignan.

En las organizaciones muchas veces el personal humano se siente limitado en sus posibilidades, sobrecargado en sus demandas y distanciado de sus compañeros. Se vive una situación de enfrascamiento.

Necesitamos de experiencias límites, alternativas, vigorizantes, que nos lleven fuera de esa botella. Cuando usamos nuestra imaginación, le damos voz a nuestro cuerpo, pensamos con nuestros sentidos y nos apasionamos creando, podemos ingresar a esa experiencia.

Esto es lo que encontramos en una sesión de Herramientas de Innovación o Coaching Creativo, formas nuevas de consultoría donde se utilizan las artes, el juego y la imaginación para el beneficio y solución de conflictos en organizaciones. Estas herramientas son aplicadas para rescatar los recursos de la organización, despertar la motivación, el trabajo en equipo y generar una cultura empresarial de innovación y creatividad. Estas técnicas altamente creativas se están empezando a desarrollar y difundir en nuestro medio.

En la experiencia de Herramientas de Innovación se ofrece un desafío artístico, lúdico e imaginativo como la creación de un mural o una representación teatral. Los miembros de la organización deberán responder a este desafío en conjunto, estando inmersos en la acción y dentro de un plano sensorial, no reflexivo. En esta experiencia alternativa las personas van descubriendo sus recursos, potenciales y cómo estos pueden aportar al desarrollo de nuevos objetivos y soluciones de conflictos de la organización.

El Coaching Creativo es una nueva metodología para ser usada en la solución de conflictos individuales. Se utiliza como método principal la descentralización a través de las artes, el juego y la imaginación llevando al cliente a una experiencia alternativa. De esta manera el cliente descubrirá nuevas posibilidades y recursos para hacer frente a su situación problema original.

Tanto Herramientas de Innovación como El Coaching Creativo buscan rescatar los recursos que todos tenemos e incorporarlos a nuestras vidas y trabajos. Los participantes se sorprenden de sus posibilidades de ir más allá de lo cotidiano.

Por Judith Alalu Langnas y José Miguel Calderón Vértiz
TAE Perú
www.taeperu.org
informes@taeperu.org

Un juego de niños. Cómo recuperar la magia en las ventas

Resumen: El proceso de adquisición de experiencia conlleva la pérdida o disminución del entusiasmo de los primeros años.

Somos vendedores natos. Convencer, persuadir, conquistar, seducir a los demás, forma parte de nuestra propia naturaleza y lo ejercitamos con toda naturalidad, de forma espontánea, antes incluso de abrir los ojos: lloramos para lograr un biberón, sonreímos para que nos cojan en brazos o simplemente nos negamos a aceptar un "No" por respuesta con tal de que nos saquen a pasear al parque.

A pesar de este regalo, de este complejo mecanismo de supervivencia con el que la naturaleza nos ha dotado, un día dejamos de creer y nos alejamos lenta y gradualmente de nuestra propia esencia. La venta se convierte en un elemento extraño, ajeno a nosotros y que parece que sólo hicieran bien los especialistas, aquéllos que han nacido para ello.

Y así nos dejamos en el camino precisamente lo más valioso: la magia que nos hacía invencibles para lograr todo aquello que nos proponíamos.

Consecuencia lógica: los malos resultados -personales y profesionales- empiezan a aflorar, trayendo consigo el veneno de las excusas: "¡qué mala suerte!" o "es que tenías que ver los clientes que tengo..." o "vamos demasiado caros" o aquello de "es que esto no es lo mío". Da igual, siempre que ese pretexto nos deje tranquilos, sin sentir que deberíamos hacer algo al respecto.

Entonces llega el momento de preguntarnos "¿cómo hemos llegado hasta aquí?" "¿por qué dejamos de creer en lo que hacíamos?"

La respuesta es muy sencilla, cualquier niño podría responderte: simplemente nos hicimos mayores.

Este proceso de pérdida de ilusión, de envejecimiento, que afecta tanto a las personas como a las empresas, se produce de forma tan imperceptible como el crecimiento de la mala hierba. Entonces aquella empresa innovadora y soñadora o aquel "vendedor invencible", se encuentra un día con que no sólo ha dejado de creer que la solución se encuentra en sí mismo, sino que rechaza también cualquier respuesta que llegue desde fuera, por considerarla como una injerencia, y toma una postura defensiva con respecto al mundo. Se vuelve escéptico; se hace mayor.

¿Es posible remontar una situación así, cuando las organizaciones y sus componentes siguen adelante de forma rutinaria, olvidándose de soñar y de creer, como si no tuvieran alma? ¡Sin duda, sí!

Contrarios Complementarios

En primer lugar, se hace indispensable un diagnóstico y una toma de conciencia para poder emprender el proceso de transformación, de "sanación" en toda regla. Aquí, una vez más, el papel de los líderes es clave. El auténtico líder percibe y se revela contra dicha situación y se muestra dispuesto a dar el necesario golpe de timón.

El líder intuye, promueve e impulsa, pero el cambio es una puerta que sólo se abre desde dentro. Cada cual ha de realizar su propia reflexión personal.

A partir de ahí, hay herramientas de las que podemos servirnos para facilitar esa regeneración, y que han de combinar necesariamente razón y emoción; dos fuerzas universales que como todos los "contrarios" (yin y yang; mente y corazón; metodología y creatividad), se necesitan mutuamente para provocar el cambio.

El enfoque tradicional de la educación, la formación y la motivación -tanto a nivel personal, como empresarial, olvida frecuentemente esa indispensable síntesis creadora de razón y emoción, que potencia el aprendizaje y nos hace crecer, acercándonos progresivamente hacia nosotros mismos.

A nivel individual, el autoconocimiento, la gestión de los recursos propios, la creación de hábitos y el desarrollo de habilidades sociales serán las herramientas técnicas y emocionales para que cada vendedor recupere esa chispa perdida.

En el ámbito colectivo, lo más eficaz es un Programa de Mejora del Rendimiento (PMR), que consigue incentivar y fidelizar simultáneamente al equipo comercial o directivo a través de 4 fases perfectamente coordinadas: comunicación, evaluación, premio y formación.

Asumamos esa necesidad. Reencontrémonos con lo que un día fuimos, volvamos a creer en nosotros y en nuestras empresas, a percibir la magia que un día nos hizo sentirnos vendedores invencibles.

El Aprendizaje en las Empresas

Mitos y realidades del e-learning

Son pocas las empresas que en sus declaraciones de visión o misión no mencionen la intención de tener una fuerza de trabajo “permanentemente capacitada”. Para cumplir con esas intenciones de una manera efectiva es que un buen porcentaje de ellas han recurrido al “aprendizaje a distancia”, al e-learning.

¿Los resultados? No han sido muy alentadores que digamos, pero no por la naturaleza de la solución sino por errores en su implementación; por haber creído al pie de la letra los mitos que sobre esta modalidad se han creado. Veamos cuáles son y entenderemos que, para las empresas, el e-learning es una buena manera de ser fieles al intento de tener una fuerza laboral “permanentemente capacitada”. Comencemos con la propia definición de lo que entendemos por e-learning.

¿Qué es el e-learning?

El *e-learning* es la **integración**, al proceso de aprendizaje, de modalidades a distancia basadas sobre todo en el uso de la Internet. ¿Qué expresiones no son –desde mi punto de vista– definiciones de *e-learning*? Todas aquellas declaraciones que ponen a la tecnología, y sobre todo a la Internet, al centro de la definición.

Y no es que sea discutible que se pueda hacer *e-learning* poniendo la tecnología al centro. ¡Es que ya se ha intentado y ha fracasado! Como fracasó en las empresas, en su momento, el poner a la tecnología al centro de los sistemas de información como razón principal, en lugar de poner allí a los procesos de negocios que estábamos intentando mejorar. Notemos que se pone a la tecnología al centro del *e-learning* cuando las empresas contratan expertos programadores para que desarrollen “cursos” y/o convocan a concursos para comprar el software de administración de cursos (los Learning Management System), y/o se compran cursos y se ponen en el Intranet. Y luego dicen complacidos “ya estoy haciendo *e-learning*”. Al poco tiempo sabemos lo que va a pasar: esos cursos van a languidecer hasta morir porque nadie los está aprovechando.

Si usted no desea que esto le pase revisemos rápidamente el concepto de *e-learning* en tres instancias: el e-learning como *glamour*, el e-learning como potencial y el e-learning como realidad.

E-learning como glamour

Nos suelen presentar al *e-learning* con una encantadora inversión porque le achacan beneficios altamente deseables tales como “llevar educación de calidad a las más remotas y olvidadas zonas del país”. Sí, eso es posible y deseable, pero primero debemos experimentarlo en condiciones más favorables como son las implementaciones en las grandes ciudades. Cuando ya hayamos aprendido que funciona y que no funciona estaremos listos para enfrentarlos a los retos propios de ir hacia el interior del país.

Otros nos prometen beneficios tales como (y copio literalmente de un proveedor): “El *e-learning* permite personalizar los contenidos **para cada** empleado o grupo de trabajo según sus necesidades de capacitación”; “el *e-learning* por su dinámica permite la aplicación **inmediata** de los conocimientos aprendidos, la simulación de entornos reales y la interacción por foros, encuestas y mensajes con otros alumnos, lo que **agiliza la implementación** de lo aprendido”; “permite **simultáneamente** capacitarse a una cantidad **ilimitada** de personas; “las soluciones de *e-learning* pueden dirigirse de 10 a 100 e incluso a 100,000 personas con un **pequeño** aumento en los costos” (las **negritas** son mías).



¿Quién puede quedarse impasible ante semejantes bondades del *e-learning*? *Glamour* puro.

E-Learning como potencial

Sí, en verdad el *e-learning* nos puede ayudar a vencer una serie de obstáculos que hoy existen en los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero esto sí, y sólo si, nos concentramos más en el componente “*learning*” que en su componente “*e*”. Es más, me atrevo a decir que podríamos mejorar **en mucho** el aprendizaje en nuestras organizaciones sin necesidad de aplicar las tecnologías de la Internet si nos pusiéramos seriamente a invertir recursos en revisar lo que hemos venido haciendo tradicionalmente en lo referente a la capacitación empresarial, por ejemplo. El componente tecnológico aquí sería la cereza sobre el pastel, pero no es el determinante. Simplemente en las empresas no estamos capacitando bien, ni con tecnología ni sin ella.

¿Permite personalizar el *e-learning* los contenidos para cada empleado? Claro que sí, pero a condición de que previamente hayamos determinado los estilos de aprendizaje de cada uno de ellos, y de que luego hayamos desarrollado, para cada tema a enseñar, tantas versiones como estilos de aprendizaje tengamos detectados en nuestra organización. ¿Ah? ¿Cómo? ¿No lo hace automáticamente la Internet? ¿Por supuesto que no! Ni tampoco lo podrá hacer un programador experto en herramientas multimedia, sino un pedagogo, psicólogo o especialista en aprendizaje de adultos. Pero no se asuste que se puede simplificar el enfoque.

¿Permite la aplicación inmediata de lo aprendido? ¿Claro que sí! Pero a condición de que la organización haya diseñado no un “curso” sino todo un “proceso” de aprendizaje en donde la captación de conocimientos vaya seguida de las facilidades para continuar su “aprendizaje en el puesto de trabajo”.

Si hacemos el proceso completo: detección de necesidades de capacitación basadas en metas del negocio, adecuado diseño instruccional de todo un **programa** de capacitación (y no solamente de un curso) que incluya la definición de los objetivos de aprendizaje correctos. Y si de acuerdo con la naturaleza de esos objetivos seleccionamos las modalidades de aprendizaje apropiadas, en donde seguramente habrá módulos para tomarse por la Internet, pero también

otros que **necesariamente** serán presenciales (en aula), y si todo esto lo rodeamos de las apropiadas campañas de **comunicación**, entonces podremos tener la esperanza de un aprendizaje efectivo.

Con la condición de haber hecho lo antes mencionado, el uso de la Internet en apoyar el aprendizaje es muy importante. Desarrollemos un ejemplo. Supongamos que queremos capacitar a nuestro personal en cómo lograr un “Trabajo en Equipo”. Y supongamos que hemos diseñado unos talleres presenciales para ello pero consideramos apropiado que nuestra gente domine todos los conceptos previos mediante un curso a distancia. De esa manera lograremos que todos lleguen con igual nivel de preparación a los talleres y éstos podrán ser de menor duración y enfocados en los aspectos vivenciales, prácticos del tema. El curso a distancia lo desarrollaremos en cuatro módulos: (i) “Conceptos para el trabajo en equipo”, (ii) “Simulador de trabajo en equipo”, (iii) “Foro para la discusión del trabajo en equipo” y (iv) “Casos de trabajo en equipo”.

Dependiendo del estilo de aprendizaje de las personas, ellas seleccionarán a voluntad la secuencia en la que tomará los módulos. Y esto funcionará porque habrá sido diseñados para tomarse así, en cualquier secuencia. Quedarán así nuestros empleados listos para las prácticas **presenciales**. Así, estos talleres presenciales estarán ya dedicados a las actividades vivenciales y no a dedicar gran parte del valioso tiempo en escuchar sobre los conceptos básicos.

E-learning como realidad

Las empresas que no han comprendido que *e-learning* significa “aprender usando ahora también la tecnología Internet” y creen que significa “instale *software* y *hardware* y la gente aprenderá”, se dan con que hay un alto grado de deserción en los cursos así ofrecidos. Y esto es de sentido común. Cuando un curso presencial está mal diseñado el profesor se puede dar cuenta de ello y trata de mejorarlo al vuelo porque la gente no es tan maleducada como para salirse de la sala. Pero cuando un curso a distancia está pobremente diseñado la gente lo abandona al momento. Basta un click.

En cambio, cuando estamos resolviendo una necesidad de aprendizaje real, ligada a objetivos de negocios; cuando el curso ha sido diseñado didácticamente y cuenta con un tutor a distancia; cuando se estimula y

premia la discusión profunda del tema a través de foros electrónicos; cuando el aprendizaje es certificado y reconocido en la empresa, y sobre todo, cuando veo que mis gerentes también lo están usando, entonces el *e-learning* permite buenos ahorros en costos pero, sobre todo, permite un aprendizaje más efectivo.

Conclusiones

Las empresas pueden mejorar sus procesos de enseñanza-aprendizaje aprovechando la Internet. Pero esto se hará realidad, paradójicamente, si pensamos menos en la tecnología en sí y mucho más en los aspectos científicos del “cómo aprender” y, por consiguiente, del “cómo enseñar”. A nivel de empresa lo lograremos

invirtiendo en definir una estrategia de aprendizaje global, en una definición de los perfiles de competencias para cada función, en una evaluación rápida de la situación actual y en la identificación de las brechas más importantes en el desempeño de las personas. La acción para cerrar esas brechas comienza definiendo objetivos de aprendizaje precisos, estrategias de evaluación consecuentes con esos objetivos y modalidades de aprendizaje que incluyan, ahora sí, a la poderosa y omnipresente Internet. ¿Se animan?

*José Antonio Espinoza **

Consultor independiente con especialización en temas de aprendizaje empresarial.

Fuente: Perú Económico

¿Quién Cambió, Miguel Ángel o Yo?

Hace unos diez años, por una pura casualidad tuve que presentar a Miguel Ángel en una conferencia ante un pequeño y selecto auditorio. Allí presentes estaban unos ciento cincuenta de los más importantes empresarios y gerentes del país. Yo llegue molesto, pues no estaba programado que hiciera esa presentación y, además, no sabía de quien se trataba.

Todo el auditorio, yo incluido, casi ni parpadeamos durante la hora y media que Miguel Ángel nos habló casi sin respirar.

Terminé llorando y, cuando volteé la vista hacia los grandes señores en sus ternos finísimos, ellos también tenían los ojos llenos de lágrimas. A partir de esa fecha me hice un entusiasta seguidor y difusor de las palabras de Miguel Ángel y durante varios meses hablé de él en mis clases.

Como toda moda, al tiempo me olvide de él y dejé de escuchar su nombre. Hasta hace poco que, vía internet, empecé a escuchar sus microprogramas en la radio.

Pero ¡qué desilusión! La expectativa con que esperaba sus ideas fue decepcionada con frases gastadas y lugares comunes. No podía creerlo, ¿qué había pasado con las geniales palabras de Miguel Ángel? ¿Será que él ha perdido su lucidez y talento? ¿Será que ha empezado a repetirse por masificarse? ¿Será que al escribir miles de páginas ha terminado por reiterarse?

¿O tal vez él no sea en absoluto el problema? Tal vez es que me he hecho diez años más viejo y las mismas palabras que antes me encendían hoy me parecen triviales. ¿O la edad me habrá vuelto pesimista? ¿Cómo saberlo? Tal vez sus ideas siguen siendo inspiradoras y soy yo el que he perdido perspectiva y optimismo. Tal vez. O tal vez es que sus palabras siempre fueron lugares comunes pero mi inmadurez las hacía ver como grandes palabras inspiradoras.

La verdad no tengo una respuesta, aunque prefiero partir de la hipótesis más favorable para mi pobre ego. Asumiré, en principio, que la edad me ha hecho más sabio y que las palabras de Miguel Ángel son lugares comunes. Es decir, presumiré que yo estoy bien y que él esta mal. De hecho esta posición, aunque peligrosa, es el punto de partida más tranquilizador.

Pero, a la vez, sé muy bien que puedo estarme engañando. Que tal vez él está bien y soy yo quien ha perdido con la edad. Tal vez sus palabras en aquella época sí marcaron una diferencia para mí y me enseñaron mucho pero por alguna razón hoy soy incapaz de recordarlo. Es la hipótesis más alarmante pero me temo que bien podría resultar siendo la correcta.

Mi única conclusión más o menos clara es que los que, como yo, nos acercamos más rápido de lo debido (y de lo querido) a la cincuentena, imagino, siempre estaremos ante el peligro de nunca saber si nos estamos haciendo cada día más sabios o cada día más pesimistas o, terrible es admitirlo, simplemente, cada día más viejos.

¿Qué Esperar de la Organización en que Trabajo?

¿Le ha tocado a usted responder, en su calidad de trabajador, alguna encuesta de clima organizacional, tan en boga en los últimos tiempos? Si así ha sido, seguramente recordará las preguntas relativas a cómo usted observa su organización y cuál es su grado de compromiso con los objetivos y propósitos de su empresa.

Si bien estas preguntas parecen fáciles de responder, al momento de hacerlo más de algún análisis y reflexión ha antecedido a su respuesta. Esto no es extraño, pues este ejercicio hace que el que contesta, de una u otra forma, analice cuál es el significado que le da a su trabajo y la importancia que le asigna a éste en su desarrollo como persona.

Actualmente el concepto de organización -y su relación con el trabajo- puede ser analizado desde prismas distintos a los que tradicionalmente se utilizaban hace 10 ó 20 años atrás; y esto no significa que el sentido del trabajo haya cambiado, sino que es el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones el que ha experimentado cambios notables.

Se verifica en los últimos años un tránsito en las organizaciones productivas y de servicios, pasando desde organizaciones “enfocadas al producto” en donde las ventajas comparativas de las empresas estaban centradas en los atributos de los bienes y servicios por ellas producidos; hacia organizaciones “enfocadas al cliente” en donde las ventajas comparativas –en forma complementaria a los atributos de calidad de sus bienes y servicios- resultan de la conciencia existente en sus trabajadores respecto a cómo conocer y dar satisfacción a los requerimientos de sus clientes -a efectos de “fidelizarlos”-, y de cómo el trabajo de cada uno influye en ello.

Por si lo anterior no bastara, los clientes tornan cada vez más complejos sus requerimientos, probablemente influidos por los avances de las comunicaciones que hoy día permiten tener el “mundo en línea” en el computador; y también por los efectos de la



globalización que facilita un traspaso casi automático de mejoras en los productos y servicios que se verifican en otros mercados. Esto determina que lo que el cliente quería ayer, no necesariamente es lo que el cliente quiere hoy, ni lo que el cliente querrá mañana.

Lo anterior fundamenta la evolución del concepto de organización. El que una organización tenga una estructura jerárquica con funciones y responsabilidades definidas y segmentadas, no es suficiente para asegurar su éxito en el negocio ni su permanencia en la industria.

Las organizaciones modernas y exitosas serán aquellas en la cual todos los trabajadores estén concientes de su rol y desarrollen sus funciones y responsabilidades en forma coordinada y eficiente, con objeto de lograr el objetivo común de dar plena satisfacción al cliente final, que es aquel que, en definitiva, le otorga sentido de existencia a la empresa.

Visto así, es posible establecer una relación en dos sentidos entre las organizaciones y el trabajo: las organizaciones en las cuales trabajamos nos presentan oportunidades y desafíos fundamentales en nuestro desarrollo como personas; a la vez que a través de nuestro compromiso nosotros le aportamos oportunidades y posibilidades de futuro a las empresas de las que formamos parte.

Los factores que definen esta relación biunívoca son: la generación de recursos financieros, el desarrollo de competencias, y la calidad de vida laboral. Así el factor de generación de recursos financieros operará sobre la participación que a cada trabajador le cabe en el éxito de la compañía, para lo cual cada trabajador deberá entregar lo máximo de sí para ayudar a alcanzar esa posición de éxito organizacional. En lo referente a las competencias, las organizaciones crecerán y tendrán más proyección si cuentan con colaboradores más competentes; a la vez que el desarrollo de las competencias personales hará al individuo más

necesario en la organización y a la organización más poderosa. Por último, una organización con buena calidad de vida laboral se constituirá en un referente de trabajo deseado, en tanto que los trabajadores que practiquen la comunicación y el trabajo en equipo permitirán que en su organización se obtenga efectivamente eso de trabajar en forma coordinada y eficiente para el logro de un objetivo común.

Por Alvaro Cárcamo Olmos
Qualinet Surlatina Gestión
Consultoría en Sistemas de Gestión

Cuatro ángulos

Hay varias maneras de mirar una organización.

Una primera es la estructural, el organigrama operativo más allá de los individuos. Se definen roles y se establecen políticas y reglas para cumplir metas y objetivos. Se busca racionalidad y eficiencia. Cuando surgen problemas se asumen como deficiencias estructurales y se plantea una reestructuración.

Desde la óptica de los recursos humanos, se ve cualquier institución como una familia ampliada de individuos con necesidades, prejuicios, sentimientos, capacidades y limitaciones. En tal sentido, un líder debe saber moldear la organización para satisfacer a la vez los objetivos institucionales con las necesidades básicas de las personas.

Pero la mejor familia es también una jungla donde personas con valores, creencias, información, intereses y percepciones de la realidad diferentes, compiten agresivamente por el poder y los limitados recursos. Tales conflictos sólo son superados con negociaciones y compromisos, incluso coerción.

Sin embargo el carácter de una institución también se construye en la antropología cultural y social de tribus, historias, ceremonias y rituales. Ello en contraste con las reglas y políticas más racionales y frías. Los equipos de alto desempeño, por ejemplo, requieren percibir su vínculo como uno más espiritual que contractual.

Una visión múltiple así puede ayudar a un líder a entender mejor los problemas de su institución y a identificar las soluciones más flexibles y adecuadas para enfrentarlos.

Por Felipe Ortiz de Zevallos
Fuente: Semana Económica



adelante en noticias.



BBVA Crecer
AFP



Premios de la revista Retail Banker International 2005

El presidente de BBVA, Francisco González, ha sido elegido "banquero del año" por la revista especializada en banca minorista Retail Banker International, del grupo británico VRL Lafferty. La elección fue anunciada en Londres.

El premio, según el jurado, responde al "rápido crecimiento experimentado por BBVA bajo la presidencia de Francisco González para convertirse en uno de los principales bancos globales". En concreto reconoce "la habilidad de BBVA para haber creado un amplio grupo multinacional, con una estrategia de marketing innovadora tanto dentro como fuera de España".

A la hora de tomar la decisión, el jurado asegura haberse enfocado especialmente en los casos de Laredo National Bancshares en Texas, los negocios latinoamericanos, la entrada en Asia, la puesta en marcha de Dinero Express en España, el crecimiento de los servicios online a través de uno-e y otras marcas del grupo, así como el

desarrollo de iniciativas para los clientes, como Cuentas Claras.

El jurado de los premios de Retail Banker International está formado por periodistas de VRL Lafferty y por un panel asesor formado por representantes de Accenture, Boston Consulting Group, Edgar Dunn, Ernst & Young, IBM Consulting y Mercer Wyman, además de otros analistas independientes y asesores especializados en banca minorista.

Retail Banker International, del Grupo VRL Lafferty, es una publicación con más de 22 años de antigüedad especializada en la cobertura y análisis de la industria bancaria global. Su objetivo es proporcionar información sobre tendencias de mercado, actividades de distintos competidores y estrategias de éxito en distintas áreas como relaciones con los clientes (CRM), distribución en sucursales y online, marketing multicanal, alianzas y regulación.

adelante.

adelante **en noticias.**



BBVA Crecer
AFP



BBVA, Mejor Banco de Trade Finance en América Latina

BBVA ha sido elegido por la revista especializada Trade Finance el Mejor Banco Regional para América Latina en 2005 en esta línea de negocio. Este reconocimiento forma parte de los "Awards for Excellence" (Premios a la Excelencia) que anualmente concede la publicación tras consultar a sus lectores en una encuesta única en su formato y especialidad.

La de este año es la segunda edición en la que se conceden premios de carácter regional.

BBVA es el líder mundial en dicha actividad por número de operaciones estructuradas, según los datos de Dealogic,

con una cuota del 21%, superando a bancos como ABN, Citi o Deutsche, y el cuarto por volumen. Durante el ejercicio pasado mantuvo un liderazgo claro en los mercados latinoamericano y asiático, en los que también fue líder por operaciones.

Trade Finance Magazine, publicación del grupo Euromoney, es una revista especializada en el análisis del comercio y la financiación de este negocio, con un foco claro en mercados emergentes, por lo que presta especial atención a la financiación de materias primas y a los servicios comerciales y financieros a la exportación e importación.

adelante.

adelante es comunicar



Ponemos a su disposición diferentes vías de contacto para que pueda recibir información y asistencia personalizada.

Hola BBVA Crecer:

809-688-4040
1-809-200-0008

Desde el interior sin cargos

Web BBVA Crecer:

www.crecer.com.do
info@crecer.com.do

adelante.