



Índice

1. Sobre Formación y Desarrollo
2. Sobre el sector bancario
3. Sobre el sector de seguros
4. El cliente
5. La Bolsa
6. Coyuntura nacional
7. Coyuntura internacional
8. Noticias sobre Asociados Corporativos
9. Entrevistas de interés
10. Sugerencias
11. Cursos y seminarios
12. Una frase para la reflexión

1. Sobre Formación y Desarrollo

- **5 RETOS Y DESAFÍOS PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** De un artículo de Bernabé Pérez, Director de Innovación y Cultura de RRHH del Grupo BBVA, en Observatorio de Recursos Humanos, marzo 2015. 1.- La transformación demográfica : el reto de la escasez de talento. A tenor de las distintas previsiones y proyecciones demográficas, parece previsible una situación de escasez de mano de obra en un futuro no muy lejano. Los Departamentos de RRHH habrán de acostumbrarse a buscar nuevos talentos en cualquier parte del mundo. 2.- La transformación de la velocidad de cambio :el reto de crear culturas innovadoras. Para potenciar la innovación las empresas necesitan estructuras más ágiles, flexibles y horizontales que pongan énfasis en la cooperación, en compartir ideas y en la comunicación. Pero también necesitamos un nuevo estilo de liderazgo, más abierto. La nueva misión será liderar comunidades con tolerancia al error. Por último será necesario fomentar más el trabajo colaborativo y gestionar la inteligencia colectiva. 3.- La transformación tecnológica: el reto del *social business*. Esta transformación conlleva la necesidad de aprender a 'socializar' la empresa para que mantenga un contacto permanente , a través de las plataformas sociales con los clientes , socios, proveedores investigadores científicos y cualquier otro agente externo que podamos imaginar. 4.- La transformación del conocimiento :el reto de la actualización permanente. El actual escenario de mayor exigencia profesional y rápida obsolescencia de conocimientos está provocando cambios en las formas de aprender, que están evolucionando desde la formación tradicional en el aula al aprendizaje en el puesto de trabajo. En este sentido RRHH-Formación deberá impulsar, y gestionar este tipo de aprendizaje , y de entender las nuevas reglas del juego del conocimiento colaborativo en red. Así que paulatinamente se tenderá a integrar la formación formal e informal. 5.- La transformación de la información: *HR Analytics*. Ya nadie duda de que estamos en la era del Big Data. RRHH podrá disponer de las mejores analítica y métricas que evidencien su aportación de valor a la organización, una mejor explotación del talento o medir los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento que sustentan la innovación, entre otros. De la misma manera, comenzaremos a poder segmentar mejor a nuestros "clientes, disponer de un mejor conocimiento del empleado, investigando sobre sus intereses, con el objetivo de maximizar nuestra relación con ellos y construir una propuesta de valor lo más ajustada posible a cada individuo.





- **EL ROL DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN**, por Agustin Rosety de Moebius Consulting. Equipos & Talento, marzo 2015. En opinión de un experto, “todo está en Internet”. Sin embargo, para desarrollar una competencia es necesario generar experiencias, recibir feedback individualizado, tratar actitudes, practicar lo aprendido. Ninguno de estos objetivos se consiguen visionando vídeos de Internet, ni leyendo artículos. **La misión del departamento de Formación es gestionar el cambio en la organización. Y para ello debe ser capaz de crear entornos en los que sus profesionales puedan aprender y desarrollar sus competencias. Entornos seguros, en los que uno pueda equivocarse sin consecuencias, practicar, aprender de otros. Entornos en los que se pueda opinar, se puedan tratar actitudes y se fomente la comunicación bidireccional entre la empresa y el empleado.**

- **EL LENGUAJE CORPORAL:¿QUÉ DICE ESE GESTO?. Un artículo de Ovidio Peñalver en Equipos & Talento.** Marzo 2015 ¡Este es el reto! Curioso, interesante y enigmático: atender para comprender y entendernos mejor con los demás, para ser más eficientes en nuestras relaciones de trabajo. Conocer las claves del lenguaje corporal nos ayudará también a ser más claros y sinceros, más asertivos y empáticos, a mantener relaciones más claras y eficientes. Todo esto siempre que lo hagamos desde la ética de no utilizarlo sólo para manipular y engañar a los demás.... La cara es la zona de nuestro cuerpo donde se concentra toda nuestra percepción del mundo exterior y es, también, el “espejo del alma”. Está claro que **el lenguaje no es sólo lo que decimos, es principalmente cómo lo decimos** y lo que, en el fondo, nos llega de los demás. Rompamos de una vez por todas las dicotomías racional-emocional, verbal-no verbal. **Al final la comunicación engloba e integra ambas dimensiones: no podemos comunicarnos sin emociones, ni podemos emocionarnos sin comunicarlo.** Apostemos por una comunicación más integral, auténtica y completa, rica en todas sus dimensiones: la verbal, la corporal, la gestual, la emocional, la racional, la escrita, la sonora, etc.



- **EL TALENTO INTERPERSONAL TAMBIÉN SE APRENDE.** De un artículo de Javier Alonso y Oscar García, socios directores de Interactifs España, publicado en Equipos & Talento, marzo 2015. Interactifs España es la representante española del grupo Interactifs, empresa francesa que lleva desde 1989 desarrollando la misma misión : entrenar a aquellos profesionales que pasan la mayor parte de su día en interacción humana para que se conviertan en comunicadores audaces, eficaces, creativos y ágiles. ¿Qué trabajan concretamente? J.A.: Trabajamos la estructura del habla y escucha de las personas para que aquello que lo que nuestro interlocutor nos dice se parezca lo máximo posible a lo que yo escucho y para que aquello que quiero decir se parezca lo máximo posible a lo que digo; todo ello a lo largo de todo el proceso de una relación de influencia: cómo me preparo la conversación con rigor, cómo empiezo con impacto y foco, cómo articulo la conversación con eficiencia y cómo finalizo conservando la buena relación. Se trata de verbalizar al máximo lo no verbal.

2. Sobre el sector bancario

- **TREINTA FIRMAS ESPAÑOLAS DEBUTAN EN EL MERCADO DE BONOS CON 12.900 MILLONES.** Ex.31-03. DESDE 2013/ Empresas que cuentan con un ebitda de sólo 12 millones, como Sidecu, y otras mucho más grandes, como ACS, Ferrovial o NH Hoteles, **descubren las ventajas de la financiación no bancaria.** Las compañías han colocado la deuda a un plazo medio de 6,47 años y a un tipo de interés del 4,96% BBVA, Popular, CaixaBank y Sabadell solicitaron un total de 14.000 millones de euros al Banco Central Europeo en la última subasta de liquidez a cuatro años (TLTRO). Pretenden prestar ese dinero, principalmente, a pymes. Los expertos detectan ganas por prestar de nuevo, lo que frenará la desintermediación.
- **LA EMPRESAS AUMENTAN SUS VÍAS DE FINANCIACIÓN.** Editorial de Expansión.31-03. Una de las lecciones a extraer de la crisis para las empresas es la necesidad de reducir su elevada dependencia de la financiación bancaria, que tradicionalmente ha sido (especialmente para las pymes) la principal vía para obtener liquidez



en España. De ahí que muchas compañías se estén afanando en aprovechar la recuperación del apetito inversor por nuestro país y diversificar sus fuentes para captar fondos. Además, **iniciativas como la puesta en marcha del Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF), que el Gobierno lanzó en octubre de 2013, han facilitado sobremanera la captación de nueva liquidez para empresas** que hasta hace poco ni se planteaban la posibilidad de emitir bonos. Aún así, el recurso a esta fuente de financiación alternativa sigue siendo bajo en España en comparación con países con mayor tradición en las emisiones corporativas como EEUU o Reino Unido.

- **OFENSIVA DE BANCA MARCH EN EL MERCADO DE DEUDA PARA PYMES.** Cinco Días 31-03. Banca March quiere hacerse con el control del Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF), la plataforma de BME para que las medianas empresas obtengan financiación. La entidad financiera ultima la incorporación de hasta siete compañías a esta plataforma con una emisión de más de 500 millones.
- **SANTANDER Y BBVA IDENTIFICAN 1.500 DIRECTIVOS CLAVE PARA SU PERFIL DE RIESGO.** Ex.7-04. El número se triplica en 2014: Los dos grandes bancos pagaron el pasado año 1.000 millones de euros a sus ejecutivos clave. Del total, casi 200 directivos cobran más de un millón de euros al año. Santander y BBVA actualizan el número de directivos que integran el colectivo de profesionales que condicionan su perfil de riesgo. Es una de las nuevas exigencias que han impuesto los supervisores financieros internacionales, con vistas a elevar la transparencia y el control de las políticas de remuneración de estos ejecutivos. Se quiere evitar que los sistemas de incentivos del personal con capacidad para influir en el rumbo de los bancos fomenten una gestión imprudente y sean caldo de cultivo de nuevas crisis.
- **EL PERITO DE BANKIA: "LA ENTIDAD ERA SOLVENTE CUANDO SALIÓ A BOLSA".** expansion.com.31-03. La entidad financiera presentó ayer la segunda de sus pruebas periciales con las que quiere desmontar las acusaciones contra la contabilidad y su salida a Bolsa. **Bankia afronta reclamaciones de empresas por 300 millones.** Ex.2-04. **Alegan incumplimiento de contrato.** BANKIA ingresará 324 millones en 15 años por alquilar la Torre Foster. Ex.3 y 4-04. Pone en venta 40 grandes créditos del ladrillo. Negocia el traspaso de préstamos valorados en 500 millones.
- **POPULAR BAJA EL INTERÉS DE LOS NUEVOS DEPÓSITOS AL 0,55%.** Ex.2-04. Y aún no ha tocado suelo. La entidad tiene vencimientos de depósitos y de pagarés por un importe de 38.246 millones de euros durante este año.
- **LA BANCA QUIERE QUE EL ICO ASUMA EL COSTE DE CANCELAR CRÉDITOS DE PYMES.** Ex.6-04. Rebaja de condiciones: La elevada liquidez existente permite a los bancos bajar los tipos de interés de sus créditos hasta el 4,5% y abaratar así la financiación a las pequeñas y medianas empresas. El problema es que la banca y el ICO no se ponen de acuerdo sobre quién debe correr con el coste, vía menores ingresos, de esas renegociaciones y en definitiva son las pequeñas y medianas empresas las que sufren este desencuentro. En los peores años de la crisis las pymes que lograron financiarse lo hicieron a unos tipos de interés del 6% o del 7%, muy alejados de los que rigen en la actualidad que se acercan más al 4,5%.
- **LA BANCA PISA EL ACELERADOR EN LA RECUPERACIÓN DE ACTIVOS MOROSOS.** Jornadas de Expansión.7-04. Los responsables de contener la morosidad ven señales de mejora, aunque se muestran conscientes de que queda mucho trabajo para que los balances bancarios vuelvan a su estado precrisis. La morosidad bancaria se ha reducido en casi un punto porcentual durante el último año, hasta el 12,5% que registró a finales del pasado mes de enero.
- **LA BANCA MARCA LA NUEVAS EXIGENCIAS PARA CONCEDER CRÉDITO AL SECTOR INMOBILIARIO.** Portada de Cinco Días.7-04.El promotor debe aportar parte de la inversión y ventas sobre plano. Las familias tienen que contar con ahorro previo para lograr una hipoteca.
- **EL AHORRO BANCARIO SE FUGA A LOS FONDOS DE INVERSIÓN POR LOS BAJOS TIPOS DE INTERÉS.** ABC. 3-04. El patrimonio de estos productos crece un 75% en el mismo tiempo en que la remuneración de los depósitos cae un 81%. Conseguir migrar a sus depositantes hacia sus fondos de inversión permite además a la banca generar más negocio.



- **REAPARECEN LOS FONDOS QUE INVIERTEN EN BANCA. SE REVALORIZAN UN 14,9% EN EL TRIMESTRE Y MÁS DEL 35% EN 12 MESES.** expansion.com.6-04 La inversión en acciones del sector financiero ha estado desterrada de las carteras de muchos ahorradores en los últimos años. Y, aunque el sector sigue sin recuperar el esplendor previo a la crisis, cada vez más expertos empiezan a ver oportunidades en entidades que, durante los últimos años, han hecho los deberes, llevado a cabo ambiciosos programas de recapitalización. En el primer trimestre del año, la categoría de fondos que invierte en renta variable de financieras se apunta una revalorización del 14,9% y, en los últimos 12 meses, el retorno supera el 35%, según datos de la firma de análisis de fondos Morningstar. Las gestoras de Bankinter, BBVA, Welzia e Ibercaja cuentan con fondos de Bolsa especializados en invertir en compañías financieras, y se muestran positivas con la evolución de estos productos
- **FITCH CONFIRMA EL RATING DE BANKIA, LIBERBANK Y BMN .** expansion.com 1-04. La agencia de calificación crediticia Fitch también ha mejorado la perspectiva de Abanca desde 'negativa' a 'estable'
- **SE INICIA EL PROCESO DE REEMBOLSO A CLIENTES DE BANCO MADRID.** Ex.31-03. El FGD envía 15.000 cartas a los depositantes. El Fondo de Garantía abonará hasta 100.000 euros a cada afectado. La presidenta de la CNMV, Elvira Rodríguez, afirmó ayer que existe interés en el mercado por hacerse con la gestora de fondos de Banco Madrid, si bien no dio detalles de las entidades interesadas y pidió “tranquilidad” a quienes habían invertido en fondos de inversión de Banco Madrid. La Fiscalía y la UDEF analizarán el historial de los casi 30.000 clientes: 15.000 depositantes y los más de 14.000 titulares de fondos y sicav. Ex.2-04. **Banco Madrid anuncia un ERE por liquidación a sus 270 empleados.** Cinco Días.7-04

3. Sobre el sector seguros

- **EL SEGURO ALERTA DE LA FALTA DE TIEMPO PARA ADOPTAR SOLVENCIA II.** Cinco días, 31-03. Unespa, la patronal del seguro, considera que el sector ha llegado falto de tiempo ante la entrada en vigor de la nueva normativa de solvencia. Aunque el grueso de la legislación empezará a aplicarse en 2016, a partir de hoy mismo las compañías deben empezar a testar los nuevos modelos internos de cálculo de riesgos
- **SIETE AÑOS DE VACAS FLACAS SON LOS QUE HAN PADECIDO LOS SEGUROS DE AUTO.** expansion.com.31-03. Desde que empezara la crisis, el ramo no ha conseguido levantar cabeza, afectado de gravedad por el efecto más severo que la recesión económica ha tenido en España. Por eso el presidente de grupo Mutua, Ignacio Garralda, habla de fin del «castigo bíblico» cuando anticipa para 2015 la recuperación del sector.
- **LIBERTY SE REORGANIZA PARA CENTRARSE EN EL CLIENTE.** Ex.31-03.El Grupo Liberty Seguros ha completado un proceso de reorganización interna, con el objetivo de centrarse en todas las áreas relacionadas con el cliente y los mediadores, para lo que ha modificado algunas divisiones y ha creado otras nuevas: Servicio, Oferta y Comercial. La entidad agrupará todos los centros de servicio a mediadores y socios, la post-venta a clientes y todas las funciones relacionadas con siniestros.
- **EL GRUPO GENERALI, UNA DE LAS MAYORES ASEGURADORAS DEL MUNDO, HA PUESTO EN MARCHA ‘GENERALI GLOBAL GRADUATE PROGRAM’,** un programa de excelencia que tiene como objetivo reclutar nuevos talentos para crecer y desarrollar una carrera profesional internacional dentro del Grupo. Recursos Humanos RRHH Press. Graduados y estudiantes universitarios con perfil internacional y competencias integrales, especializados en Economía, Finanzas, Empresa, IT, Marketing Digital o asignaturas científicas (Matemáticas, Estadística, etc.) es el perfil de los 20 jóvenes que Generali busca en todo el mundo para participar en este nuevo programa de talento. El programa, de 18 meses de duración, comenzará en septiembre de 2015 y finalizará en marzo de 2017. Sus integrantes trabajarán en un sistema de rotación internacional en el que pasarán por diferentes sectores empresariales, en los 60 países en los que opera el Grupo.
- **CESCE: MAS GANAS DE COMPRAR QUE DE VENDER.** Cinco Días 7-04. 19 firmas se postulan para invertir en la aseguradora. El 50,25% es la participación que el Estado posee en el capital y por el que podría obtener unos 200 millones de euros. Lo que se echa de menos en el sector es voluntad por parte del ejecutivo para culminar la transacción.



- **MÁS DINERO A SEGUROS Y PLANES DE PENSIONES.** ABC.3-04. El sector asegurador está en la carrera de concienciar a la sociedad de la necesidad de ahorrar para mantener el nivel de vida en la jubilación, y los seguros de ahorro ayudan a ahorrar de una manera más comprometida y fácil, con aportaciones periódicas.

4. El cliente

- **NI FIRMAS ONLINE, NI OFFLINE: EL CLIENTE ES UNO Y MULTICANAL.** expansion.com.31-03. Las empresas buscan un mix entre ambos mundos para no perder oportunidades."El problema no es si Google, Amazon o Zara venderán más offline u online, sino que tendrán que relacionarse con sus clientes en ambos mundos", añade Josep F. Valls, catedrático de Márketing de Esade. La palabra clave detrás del pensamiento de este experto es la multicanalidad, "una tendencia basada en la creencia de que una firma tiene que llegar al cliente por cualquier canal por el que éste quiera conectar contigo", apunta Julián Villanueva, director del Departamento de Dirección Comercial de IESE. "El cliente es uno y usa los canales de forma indistinta. A veces busca online y compra en tienda, mientras que otras veces ocurre a la inversa", opina Valls.
- **MAKRO:EL BINOMIO EMPLEADO-CLIENTE, UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO.** De un artículo de José Antonio Carazo en **Capital Humano**, marzo 2015. Decidimos lanzar una serie de juegos, dice la Directora de RR.HH. Pilar Oncins. El propósito era siempre el mismo: hablemos entre nosotros y hablaremos del cliente, compartamos con el compañero y compartiremos con el cliente, interesémonos por la vida familiar de tu compañero y nos interesaremos por la del cliente. Al final lo que queremos es ser un socio del negocio de nuestros clientes, asegura plenamente convencida. El compromiso tuvo su retorno en resultados. "Al fin llegamos a facturar 42 millones.(Objetivo fijado cuando sólo se facturaban 29).

5. La bolsa

- **LOS BANCOS CELEBRAN LA FORTALEZA ECONÓMICA E IMPULSAN EL IBEX.** Ex.2-04. La banca es un sector floreciente en la eurozona. Tras largos meses de letargo, las entidades financieras han reanimado su marcha bursátil, envueltas en una creciente oleada de mensajes favorables por parte de analistas, que esperan que sea uno de los sectores que mejor capitalice la mejora de la economía. **El Ibex se va de vacaciones con un alza semanal de 1,8% y alcanza los 11.634 puntos.** Los bancos españoles han acaparado la atención esta semana y lideran las alzas. BBVA y Telefónica son las dos principales apuestas para ganar en Bolsa en los próximos meses. Los Fondos que invierten en banca vuelven a escena. Los de renta variable se revalorizan un 14,9% en el trimestre y más de un 35% en 12 meses. **"Para justificar las cotizaciones actuales las empresas deben obtener beneficios muy altos. Si no es así, la Bolsa dará un buen susto" (José A. Fernández-Hódar).** Expansión del Inversor. 3 y 4-04. El euro vuelve a subir y repunta hasta los 1,088 dólares. Cinco Días 3 y 4-04.
- **EL PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE BOLSA ESPAÑOLA CRECE UN 68% EN 15 MESES.** Ex.3 y 4-04. El volumen en fondos de acciones nacionales crece con decisión al calor del buen tono del Ibex. Estos productos mueven 6.763 millones, cinco veces más que en mayo de 2012. El grueso de los inversores apuesta por productos prudentes pese al auge de la Bolsa. **LAS GESTORAS LOGRAN BENEFICIOS RECORD POR EL TIRÓN DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN.** Cinco Días 7-04. Durante 2014 ganaron 384 millones de euros, superando los máximos de 2008.
- **WALL STREET SUBE PESE AL MAL DATO DEL PARO Y EL EURO SE APRECIA.** Cinco Días 7-04. Los principales índices de la Bolsa estadounidense se anotaron una subida del 0,6% tras la publicación el viernes, día que el parqué neoyorkino cerró, de un mal dato de creación de empleo. . El mes pasado creó 126.000 puestos de trabajo, muy por debajo de lo que esperaba el consenso de los analistas. Como reacción a estos datos el euro se sigue fortaleciendo frente al dólar. La moneda se cambia ya a 1,1 unidades del billete verde, cuando el jueves cotizaba a 1,08 dólares.



6. Coyuntura nacional

- **RAJOY VE "MUY PROBABLE" QUE EL PIB CREZCA MÁS DE UN 2,4% ESTE AÑO.** Ex.7-04. La confianza del consumidor, en niveles record. **GUINDOS PRONOSTICA CRECIMIENTO HASTA 2020 SI SE RESPETA LA POLÍTICA ECONÓMICA.** Portada de Cinco Días con motivo del 'Foro Cinco Días'. 31-03. Cinco años de bonanza. Alerta del riesgo de que un giro electoral trueque el ciclo alcista. Sitúa el PIB cerca del 3% este año con tirón de empleo. "Tenemos muy importante apoyo para presidir el Eurogrupo". El euro está en equilibrio.
- **EL PARO BAJA 60.214 PERSONAS EN MARZO, SU MAYOR DESCENSO EN 13 AÑOS.** La Seguridad Social ganó 106.579 afiliados en marzo, la mayor subida en este mes. Bañez: "Hoy se crea empleo de calidad en todos los sectores". elEconomista.es 6-04. El empleo crece un 3,29% anual, ritmo similar al de antes de la crisis. Cinco Días 7-04. **Casi un tercio de las ofertas de empleo exigen dominar inglés.** ABC.7-04. El 51,7% de los puestos para directivos requieren conocer una lengua extranjera.
- **SAREB DUPLICA SUS PÉRDIDAS HASTA 585 MILLONES POR LAS EXIGENCIAS DE LINDE.** Cinco Días 1-04. El Banco de España impone una provisión de 719 millones para cubrir créditos impagados.
- **BOLSA DE LONDRES COMPRA 2.000 MILLONES EN BONOS DE ESPAÑA.** Ex.2-04. Esta posición al cierre del pasado ejercicio convierte a España en el quinto país del mundo donde la London Stock Exchange tiene deuda soberana. Los supervisores ven en las cámaras de contrapartida una alternativa para asegurar la liquidez.

7. Coyuntura internacional



- **EL EURIBOR CERRARÁ EN MARZO EN MÍNIMOS HISTÓRICOS.** expansion.com.31-03. El euribor acumula once meses de descensos que le han conducido hasta sus actuales mínimos históricos. Las rebajas en las hipotecas superan los 210 euros anuales.
- **LA CANCELLER MERKEL Y EL PRESIDENTE HOLLANDE INSTAN AL GOBIERNO DE SYRYZA A PRESENTAR "CUANTO ANTES" SU PLAN.** La pelota está en el tejado griego. El tiempo apremia. Ex.1-04. **Y Grecia responde** presentando su plan de reformas para intentar desbloquear el rescate. Envía un nuevo documento con el que convencer a la Troika de que libere 7.200 millones. Cree poder recaudar 6.000 millones al año. Insiste en elevar el salario mínimo y subir las pensiones bajas. La eurozona advierte al gobierno griego de que "todavía queda mucho por hacer". Varufakis confirma a Lagarde que Grecia pagará la deuda al FMI. Ex.7-04.
- **EL BCE VE INNECESARIAS NUEVAS MEDIDAS DE ESTÍMULO.** Ex.3 y 4-04. Se mantendrá "firme" y aplicará "sin vacilar", el programa del mes de marzo. Las actas subrayan "el favorable impacto" que han tenido las últimas medidas especialmente las relacionadas a la curva de intereses y a la inflación. **DANIÈLE NOUY, PRESIDENTA DEL CONSEJO DE SUPERVISIÓN DEL MECANISMO ÚNICO DE SUPERVISIÓN (MUS) DEL BCE** asegura que "Seremos un supervisor exigente, aunque en todo momento nos esforzaremos para que nuestra actuación sea justa e imparcial. Cinco Días 1-04.

8. Noticias sobre asociados corporativos

- **RRHH Digital.** 27-03. Hoy se abre el plazo para participar en el **I Premio Santander de Investigación sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** y el **I Premio Santander al Mejor Ensayo Corto en la misma materia**, ambos con los "Derechos Humanos y Empresa" como tema principal. Las bases y condiciones también se pueden encontrar en www.catedrasrscsantander.com/premios.

RRHHDigital



- **SOLO CONSULTORES.** La voz de la experiencia y la voz de la juventud. El pasado 17 de marzo, en la XVIIIª Sesión Plenaria de la Fundació Factor Humà, desarrollamos en uno de los Grupos de Trabajo el Taller sobre “Choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades”. Tras describir la situación actual: Vivimos en un entorno VUCA; los cambios se suceden cada vez con más rapidez; la crisis nos ha llevado al miedo: agarrarnos al puesto de trabajo, los jóvenes quieren entrar y los mayores no quieren salir; una sociedad envejecida que lleva a unas plantillas envejecidas. Nos preguntamos: **¿¿Y cómo retener el talento en estas circunstancias??**. Desde nuestro punto de vista son dos los factores que hemos de cuidar para que nuestras organizaciones sean lugares donde el talento quiera quedarse: 1º) Tender puentes para que el conocimiento de los veteranos llegue a los más jóvenes: “asegurarnos de capturar la memoria de la organización”. 2º) Integrar los sistemas de valores de todos los grupos. Tras un primer ejercicio para familiarizarnos con los diferentes valores de las distintas generaciones (Baby boomers, Generación X, y Generación Y o Millenials), “La voz de la experiencia y la voz de la juventud” fue la dinámica principal del taller.
- 
- **EL GRUPO CEGOS EN ESPAÑA Y EQUIPOS & TALENTO** organizan la VI edición de los Premios a las Mejores Prácticas que reconocen las iniciativas de las compañías y organizaciones por innovar, implantar las mejores prácticas, aportar valor en sus actuaciones y diferenciarse del mercado. **Los premios abarcan las categorías de Gestión Organizacional y Consultoría, Formación y Desarrollo y Selección e Integración.** La edición 2015 cuenta también con las distinciones extraordinarias al Sector Asegurador, a la RSC, a los nuevos entornos 2.0 y a los Proyectos Internacionales. Convocatoria abierta hasta el 22/05/15. Info: comunicación@cegos.es. Tel. 902 88 88 03 y redacción@equiposytalento.com, tel. 93-419 51 52.
- 

9. Entrevistas de interés

- **LUIS MARTÍN JADRAQUE, Director del Centro de Inversiones de Deutsche Bank España.** - ABC.3-04. **¿Hasta dónde puede caer la remuneración de los depósitos?**. Más que hasta dónde que puede seguir cayendo, lo relevante es hasta cuándo. Este escenario de tipos de interés bajos, y por tanto de remuneraciones bajas va a durar muchísimo tiempo. El BCE no puede salir de esta política en un año o dos, de golpe. Los depósitos van a estar cercanos al cero durante mucho tiempo. El depósito como producto de ahorro ha desaparecido. - **¿Y a dónde se va el ahorro?**. Vimos un primer movimiento hacia los fondos de inversión, pero hay mucho yéndose a las cuentas corrientes. Esto quiere decir que la gente se los guarda ahí esperando una mejora de la remuneración que no va a llegar. Y esto es un problema para los bancos, porque depositan ese exceso de liquidez en el BCE y ahora mismo ese depósito en las arcas del banco central está penalizado, les cuesta dinero. Evidentemente hay gente que va a asumir su escala de riesgo, porque la inmensa mayoría de los inversores viven de ese ahorro, es lo que les complementa su pensión o su salario, y por tanto no se van a conformar con una rentabilidad casi cero por ciento. - **Los fondos, entonces, se han convertido en la alternativa.** El fondo es el vehículo idóneo. El problema es que en España unos pocos bancos ofrecen arquitectura abierta para sus clientes de banca privada, y en banca minorista nadie. Y la rentabilidad entre el mejor fondo de esos bancos y un fondo muy bueno como los que recomiendan las entidades con arquitectura abierta es enorme. Fondos muy buenos hay muy pocos, porque gestores muy buenos hay muy pocos, igual que hay pocos neurocirujanos y pintores muy buenos.
- **JAVIER RODRIGUEZ ZAPATERO, Director General de Google en España y Portugal.** Ex.7-04. ¿Pero seguirá siendo una empresa tecnológica dentro de 10 años? “Sí, pero la tecnología toca todos los campos y hacer clasificaciones es cada vez más difícil. Nuestro principal negocio, la publicidad y la puesta en contacto de oferta y demanda, seguirá siendo una parte importante, pero habrá otras que soy incapaz de imaginar. Nosotros mismos no sabemos lo que podemos ser en una década”, señala el directivo. Y más adelante afirma: “El 50% de los trabajos que habrá dentro de 10 años no existen ahora. Las tres claves para el futuro de este



país son educación, educación y educación". Son necesarios profesionales que transformen el big data en good data". Una consecuencia –en su opinión– es que cada vez habrá más emprendedores y pymes que compitan por los clientes con las grandes compañías. De hecho, la tecnológica va a abrir un campus para el emprendimiento en Madrid, el cuarto de Europa.

10. Sugerencias

- **OCIO Y NEGOCIO, UNA SUMA CREATIVA.** De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en *Expansión* 1-04. Adelanto una conclusión: cuando el ocio es maltratado, cuando otras facetas de la persona –familia, deporte, relaciones, cultura, su dimensión espiritual...– son minusvaloradas y reducidas a la mínima expresión, tarde o temprano, el negocio también se resiente. El equilibrio vital requiere del plural, somos muchas cosas a la vez y, cuando el singular laboral absorbe nuestro tiempo, se paga un precio. Por ello, celebro la noticia que recogía *EXPANSIÓN* el martes 26 de marzo. Uría Menéndez, prestigioso despacho de abogados, afronta resueltamente el desafío de la conciliación. Según un comunicado interno de la dirección, “el bufete tiene como objetivo prioritario para los próximos años tener una firma diversa con presencia de abogadas y abogados excelentes en todas las etapas de la carrera.” A subrayar la palabra abogadas.
- **SI NO LO VIVO, NO LO CREO.** De un artículo de Javier Martínez Aldanondo Gerente de Gestión del Conocimiento de Catenaria. jmartinez@catenaria.cl. Twitter: @javitomar. El taller de la Isla de los Pájaros tenía precisamente como objetivo mostrar a los directivos incrédulos, en una actividad de no más de 2 horas y de manera irrefutable, el impacto real y medible del conocimiento sobre los resultados de negocio. El desarrollo del taller fue el siguiente: **CONTEXTO Y ASIGNACIÓN DE LA TAREA:** La actividad comenzó separando a los participantes en 5 grupos y entregándoles información del escenario en que iban a trabajar: Serían habitantes de **la Isla de los Pájaros** que viven de la captura de aves migratorias. El problema es que los pájaros vuelan cada vez más alto con lo que hace falta una nueva tecnología que permita llegar más arriba para cazarlos. El objetivo de cualquier actividad de aprendizaje efectiva no consiste en darles a los participantes cosas que saber o aprender sino cosas que hacer, tareas que resolver para las que tendrán que aprender cosas que no saben. Y como la mejor manera de aprender es haciendo, la tarea consistió en que, a partir de una serie de materiales suministrados a todos los equipos por igual, debían construir una torre lo más alta posible. La tarea no solo era nueva sino lo suficientemente genérica como para que todos pudiesen participar. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org en la sección Artículos de Interés.**
- **DEMASIADAS COSAS PARA SÓLO UN TIEMPO** por Nuria Fernández López del Blog www.grupofinsi.com. Vivimos tan rápido porque queremos dar respuesta a demasiadas cosas en el día a día y el tiempo no nos da. A veces parece que si no estamos en "modo multitarea" estamos perdiendo el tiempo. Sin embargo la ciencia nos dice que en realidad al cerebro le cuesta mucho prestar atención a varias tareas a la vez y disminuimos de manera notable nuestra eficiencia cuando lo hacemos, salvo que estas tareas estén extraordinariamente automatizadas. **Practica Mindfulness** : Se trata de vivir y disfrutar las experiencias del momento. De disponer de toda nuestra atención cuando la necesitamos. Ser consciente en un mundo lleno de distracción puede no ser fácil. Sin embargo, **cualquier pequeña dosis de atención que se pueda implementar reducirá la sensación de estar abrumado y ayudar a sentirse en un ritmo más lento. Decir "no" puede ser una tarea difícil en muchos momentos, pero es de vital importancia para no dejarnos atrapar en redes que nos supondrán una gran sobrecarga.** Si utilizar el "no" de forma directa resulta difícil, podemos utilizar fórmulas intermedias del tipo "déjame pensar en ello", "dame unos días y hablamos", o "en este momento estoy muy apurado", etc. para no dejarnos atrapar en el primer momento.
- **LIBRO. "CONVERSACIÓN. CÓMO EL DIALOGO PUEDE TRANSFORMAR TU VIDA",** de Theodore Zeldin. Ed. Plataforma. **Recensión realizada por Javier Cantera, Presidente del Grupo BLC, en Observatorio de Recursos Humanos, marzo 2015,** que titula "Dime cómo conversas y te diré qué directivo eres". Es un libro 360º, es decir, que visualiza al ser humano como un todo, persona y profesional, que interactúa en diversos contextos. Conversar es fundamentalmente la base del aprendizaje. Y termina Javier diciendo: Es un libro breve y tres veces bueno, porque está bien escrito, tiene mucha sabiduría práctica y, ante todo, porque se aprecia la humildad del sabio que es nuestro querido Theodore Zeldin. **Santiago Álvarez de Mon autor del Prólogo,** escribe: "Zeldin rescata las bases fundacionales de un diálogo fructífero. La capacidad de formular preguntas



inteligentes, de escuchar con empatía y paciencia, de sondear el silencio, interlocutor sonoro, de leer los mensajes de un cuerpo maltratado - una mirada, un gesto, un timbre de voz esconden verdades escurridizas para el interlocutor despistado -, de practicar valores y actitudes sublimes - humildad, valor, discreción, generosidad, honestidad...- o de expresarnos con claridad y brevedad - ahí es donde más brilla la palabra - son algunas de las claves que el maestro Zeldin desgrana en un texto sencillo, original, personal honesto. A través de él, el lector se nutre de verdades y principios intemporales, carga energías para reanudar la marcha, y se llena de coraje para sostener conversaciones pospuestas *sine die*. El otro es la versión oculta y noble de nuestro mejor yo, y solo a través de la conversación se desvela el misterio que nos une". **Con Santiago, felicitamos a nuestro buen amigo Jordi Nadal, Director de la Editorial Plataforma, la feliz iniciativa de publicar el libro de Zeldin.**

11. Cursos y Seminarios

- **AFI. 1.- Modelización Financiera en R.** Del 7 al 30 de abril de 2015. pretende introducir el lenguaje de R y presentarlo de una manera práctica. **2.- El programa docente del Máster en Data Science y Big Data en Finanzas** de 600 horas lectivas, se impartirá entre los meses de septiembre y junio, de lunes a jueves, en régimen de tarde desde las 17:30 a las 21:30 horas en Afi Escuela de Finanzas (c/ Marqués de Villamejor, 5 Madrid). **3.- CERTIFICACIÓN FRM (FINANCIAL RISK MANAGER).** Edición VII. Del 8 de junio al 11 de noviembre de 2015. FRM[®] es la certificación profesional más reconocida a nivel internacional para profesionales del ámbito de riesgos financieros, otorgada por GARP[®] (Global Association of Risk Professionals). AFI, Escuela de Finanzas, organiza el primer curso en España exclusivamente preparatorio del examen de certificación FRM[®], homologado por GARP[®]. Se estructura en dos partes modulares, atendiendo a la distribución real del examen. El curso se impartirá en horario de 7 a 10 p.m. El idioma utilizado en la clase será castellano, si bien gran parte de la documentación será en inglés, idioma en el que se realiza el examen FRM[®]. Esta metodología está diseñada para facilitar el aprendizaje de los candidatos a la certificación. Info: C/ Españoleta, 19 - 28010. Madrid. Contacto 91 520 01 50/80 efa@afi.es www.efa.afi.es.


- **IDDI. UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA. LIDERAZGO SISTÉMICO - COOPERACIÓN. EL DIRECTIVO CAPAZ DE LIDERAR SU EQUIPO Y SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE NEGOCIO. 6ª Edición.** Sesión supervisada: 28 de mayo de 2015. 7 y 8 de mayo de 2015, 18 y 19 de junio de 2015, 9 y 10 de julio de 2015. Dirección del Programa: Gerardo Gómez Lugar: Universidad Francisco de Vitoria. Ctra. Pozuelo-Majadahonda, Km 1,800 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid) Precio del Programa: 2.800 € Horario: Jueves y viernes de 9:30h a 19:00h. Sesión supervisada de 16:00h a 20:00h Información e inscripciones: Eduardo Gutiérrez del Álamo e.gdelalamo@iddiufv.es 91 709 14 00 www.iddiufv.edu.es.


- **FEF ESCUELA DE FORMACIÓN. Modelización Financiera.** Del 11 de mayo al 10 de junio (40 horas). De 18 a 22 horas. Aprende a modelizar y a diseñar potentes modelos de financieros de proyección con uno de los mejores especialistas en modelización de nuestro país. Certified International Investment Analyst (CIIA). La certificación financiera de mayor prestigio internacional. Lunes y martes de 18 a 22 horas, de Octubre a Junio (264 horas). Abierto plazo de inscripción. Info: formacion@fef.es Tfnos.: 91 563 19 72 – 91 598 25 50 Avda. de Brasil 17 28020 Madrid


- **IIR. Banking & Insurance CIO 2015.** Madrid, 28 de Mayo de 2015. Info: María Bayón López. Head of Marketing . Tlf .+34 91 700 49 12 / +34 91 700 48 70. Web : www.iir.es.


- **TRANSFORM-ACTION.** World Café Madrid. Encuentro para Certificados CTT y Practicantes del Modelo de los 7 Niveles. 21 de abril, de 10 a 14hs, NH Las Tablas, Madrid. Inscripción gratuita. Info: Paula Parrotta 680 885 562 | Coordinadora de Programas: paula@transform-action.net +(34) 912979736.



- **II EDICIÓN DE LOS PREMIOS «PROYECTOS EMOCIONALMENTE RESPONSABLES EN ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2015».** Sigue abierta la convocatoria. Solicitud de la documentación necesaria al email: seccion-rh@cop.es. Colegio de Psicólogos.

12. Y una frase para la reflexión

Del Blog de José M^a Gasalla, gasalla.com. Letter nº91. << Dios no te prometió días sin dolor, risa sin tristeza, sol sin lluvia, pero Él sí te prometió "fuerzas para cada día , consuelo para las lágrimas, y luz para el camino". Cuando la vida te presente mil razones para llorar, demuéstrale que tienes mil y una razones por las que sonreír. "La vida se alcanza y madura a medida que se entrega para dar vida a otros" (Papa Francisco).>>

TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN <http://www.gref.org/>
SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.
LA REDACCIÓN