

NOTICIAS DEL GREF 8-2-2014 8º ANIVERSARIO

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

¿POR QUÉ FRACASAN LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DIRECTIVO? Del boletín electrónico de Observatorio de Recursos Humanos. 7-2. A pesar de la importancia de los programas de desarrollo del liderazgo reconocida tanto por las empresas como por los directivos y managers implicados, lo cierto es que ni las primeras obtienen un retorno claro de la inversión en términos de nuevas competencias adquiridas y claramente impactantes en el negocio, ni los segundos ven en ellos una oportunidad real y aplicable de mejora profesional y personal. **Un reciente artículo de McKinsey publicado en el Insight de enero**, le pone cifras a este desencuentro en el contexto anglosajón: sólo las empresas norteamericanas destinan más de 14 millones \$ a este capítulo, el coste de un programa personalizado de liderazgo ronda los 150.000 \$ y 2/3 de los 500 directivos consultados reconocen en él su primera prioridad, y sin embargo, apenas el 7% de los entrevistados por una escuela de negocios británica piensan que sus compañías enfocan la cuestión acertadamente mientras que el 30% de las empresas americanas admiten fracasar a la hora de explorar sus oportunidades de internacionalización por falta de las capacidades necesarias en sus líderes.

¿Por qué fracasan los programas de desarrollo directivo? Los autores, Pierre Gurdjian, Thomas Halbeisen y Kevin Lane reflexionan sobre las causas de este fracaso y apuntan las siguientes:

- 1.- Ignorar el contexto:** Centrarse en el contexto significa trabajar con los líderes un reducido número de competencias (dos o tres a lo sumo) que les ayuden a materializar un cambio efectivo en su desempeño. Huyamos pues de los largos y prolijos listados de competencias que más que clarificar, confunden.
- 2.- Desligar la reflexión del trabajo diario: ¿Formación en aula o “by doing”? Los datos apuntan que el aprendizaje efectivo en la primera está en torno al 10% mientras que en la segunda cuadruplica este porcentaje.**
- 3.- Subestimar la “contracorriente”:** Si no existe cierto grado de desacuerdo es imposible admitir la necesidad de cambio ni, por supuesto, lograr transformaciones efectivas en las ideas y comportamientos.
- 4.- Fallar midiendo resultados: El desarrollo del liderazgo es estratégico, sí, pero pocas empresas han logrado desarrollar un modelo certero de medición del retorno de lo invertido en él. Los consultores de McKinsey recuerdan que en muchas ocasiones las acciones formativas comienzan y terminan con un cuestionario a los participantes con el que se mide su grado de satisfacción. El problema está en que se mide precisamente esto y no de qué manera ha supuesto un cambio en los participantes. En su lugar, proponen aplicar un feedback 360º al inicio del programa y otro 6 o 12 meses después de finalizar. Y, por supuesto, medir con indicadores claros su impacto en proyectos concretos: costes, tiempos de ejecución, etc**

TRANSFORMACIÓN. NUEVAS ESTRATEGIAS PARA NUEVOS TIEMPOS. Un artículo de Javier Vela Hernández, Subdirector General Director de RR.HH Grupo Banco Sabadell, en CAPITAL HUMANO, enero 2014. **El primer paso para una verdadera transformación de nuestra función, es realizar una profunda reflexión sobre los perfiles profesionales que forman el área de RR.HH.** Los perfiles clásicos de la función en esquemas clásicos de selección, formación, desarrollo, etc., ya no son suficientes. Nuevos tiempos demandan profesionales que incorporen a su día a día herramientas propias de otras disciplinas y áreas de la empresa. **En segundo lugar, hay que incorporar la gestión del talento a la gestión real.** La promoción, el engagement, el clima laboral, la capacitación, etc., no son herramientas de Recursos Humanos, son herramientas de necesidad para cada manager. No conozco a ningún directivo que no quiera conseguir sus resultados. Desgraciadamente, sí conozco a muchos directivos que no están aprovechando todo el potencial del capital humano que está a su disposición. Y he de decir, que en gran parte, es responsabilidad nuestra. **Debemos darles herramientas para que lo hagan. También es igualmente importante que adaptemos, mejor dicho, acompasemos nuestra actividad a la del negocio.** Eso implica formar parte del plan estratégico, táctico y operativo de la entidad. **Y finalmente, sea tan eficiente como el que más.** Hablo de tener sucesores preparados para las posiciones críticas, de capacitar a tiempo a nuestros colaboradores para los nuevos retos, de gestionar adecuadamente las expectativas de todos nuestros profesionales, de ayudarles a vender más y mejor, de enseñar a la organización a aprender y cooperar, siempre dentro del plan maestro.

AL FINAL, TODO ES CUESTIÓN DE PERSONAS. Del suplemento "Directivos" de Cinco Días 8 y 9-2. Los ingresos se componen- asegura **Alfonso Jimenez**, socio director de **People Matters** - de la venta y de la operación, y en ambos son claves las personas. Por ejemplo, en las empresas de servicios, entre el 40 y el 90% de los costes están relacionado con las personas. La compañía de seguros **LIBERTY** reconoce que su prioridad en la gestión de los recursos humanos está en la transparencia. La cultura y los valores que queremos en el grupo no serán posibles alcanzar sin la comunicación entendida como diálogo entre la compañía y los empleados, añade **Enrique Huerta**, su Consejero Delegado, para quien el plan de comunicación interna es vital para fomentar el diálogo con la plantilla. "No basta con brindar oportunidades, hay que apoyar a las personas durante su crecimiento y la formación juega un papel clave", afirma **Juan Ignacio Apoitia**, Director de RR.HH del **BBVA**. "La responsabilidad de las personas es de todos los directivos de la compañía" dice **Josep Santancreu**, Consejero Delegado de **DKV**.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

FERNANDO RESTOY, EN SU COMPARECENCIA EN LA COMISIÓN DE ECONOMÍA DEL CONGRESO, Expansión.com.5-2. ASEGURA QUE 260.000 PREFERENTISTAS HAN RECUPERADO SU INVERSIÓN. Ha recordado que hasta la fecha, cuando aún faltan por cerrarse los arbitrajes de Bankia y Catalunya Banc, se han devuelto a los inversores 1.890 millones de euros y 260.000 preferentistas han recuperado su inversión. "Se trata de más de la mitad de los inversores minoristas", ha subrayado el responsable del FROB, quien también ha augurado que este porcentaje subirá cuando se terminen los arbitrajes en Bankia y Catalunya Banc. Restoy, además, ha insistido en que "el FROB ha contribuido a mitigar el coste social que ha supuesto la mala comercialización de las participaciones preferentes". Restoy ha insistido en que no se puede decir que el problema de las preferentes se ha superado, pero sí que se han hecho muchos pasos adelante. Además, ha calculado en 175 millones el coste máximo adicional que tendría que soportar el FROB si todos los juicios abiertos por los instrumentos híbridos acabaran dando la razón al cliente

Venta de Bankia. Restoy ha confirmado que el FROB tiene previsto elegir en los próximos días al banco de inversión que le asesorará en el proceso de enajenación de su participación en Bankia, que asciende al 68,39% del capital. El Gobierno se está planteando vender un paquete de sus acciones, cuyo tamaño no se ha decidido, aprovechando el repunte del apetito inversor por Bankia. No obstante, Restoy ha dejado claro que esta venta "supone una operación de gran calado" y que hay que asegurarse que se haga en el momento oportuno para maximizar los resultados para los contribuyentes. Unas palabras que reflejan las que dijo el pasado lunes el propio presidente de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri, quien ha dejado abierta la posibilidad de que el Estado recupere toda la ayuda dada al grupo BFA/Bankia. Restoy, ha hecho hincapié en que todos los esfuerzos se han centrado en minimizar el coste del saneamiento para los contribuyentes, aunque ha reconocido que este coste ha sido superior al que se podía desear.

Sobre la venta de CatalunyaBanc, el también subgobernador del Banco de España ha informado que el proceso de análisis realizado por N+1 está a punto de acabar y que pronto se debería reiniciar el proceso de venta. A este respecto, ha confirmado que no se descarta empezar en paralelo el proceso de venta de algunas carteras del banco catalán, siempre y cuando esto sea compatible con maximizar los resultados para el FROB

El riesgo de Ceiss: mil millones El directivo del FROB también ha resumido las negociaciones que, finalmente, deberían llevar a que Banco Ceiss se integre en Unicaja. Restoy ha justificado que el FROB haya accedido a dar a Unicaja garantías adicionales para cubrirse de los eventuales juicios por los híbridos de Ceiss, explicando que, de no realizarse la fusión, el coste total para el FROB superaría los 1.000 millones.

FITCH VE DIFÍCIL QUE LA BANCA RECUPERE A CORTO PLAZO LOS NIVELES DE RENTABILIDAD. Ex.6-2. Si la banca quiere generar márgenes positivos, tendrá que volver a dar préstamos. Destacó el esfuerzo de la banca por recapitalizarse.

CAMBIOS EN EL MAPA DE LA EFICIENCIA DE LA BANCA EN ESPAÑA. Popular, Sabadell, Bankinter y BBVA son las cuatro entidades cotizadas con mejor **ratio de eficiencia** (gastos sobre ingresos) en 2013. Ex.5-2. Este indicador se emplea para medir la gestión de la banca en todo el mundo y refleja en qué medida los gastos consumen los ingresos. Es mejor cuanto más bajo sea. Las cuatro entidades son las únicas cotizadas que tienen la ratio de gastos de explotación sobre margen bruto por debajo del 50% (ver gráfico adjunto). Es decir, gastan menos de cincuenta euros por cada cien euros que ingresan. Los datos de Santander y BBVA sólo incluyen su actividad bancaria en España, sin la aportación exterior. Popular tiene la ratio más baja, mientras que la más alta y, por tanto, la peor, es CaixaBank. Doce meses antes, los cuatro grupos cotizados más eficientes eran BBVA, Popular, Santander y CaixaBank. Los tres primeros eran los únicos que estaban por debajo del umbral del 50%. Los cambios en el ránking obedecen a peores comportamientos de los primeros clasificados del año pasado más que a mejoras en los ratios de este año, salvo excepciones mínimas. De los siete grupos, sólo tres han mejorado este indicador respecto al año anterior (Sabadell, Bankinter y Bankia).

FOTOGRAFÍA DEL SECTOR.

<u>ENTIDAD</u>	<u>EFICIENCIA</u>	<u>OFICINAS</u>	<u>EMPLEADOS</u>
B. POPULAR	47,29	2.244	16.027
SABADELL	48,14	2.418	18.007
BANKINTER	49,43	360	15.392
BBVA-ESP.	49,45	3.230	30.376
BANKIA	52,45	2.009	31.948
SANTANDER-ESP.	53,70	4.067	27.406
CAIXABANK	72,17	5.730	31.948

EN 2013, LOS PRINCIPALES BANCOS SANOS CERRARON EL 6% DE SUS SUCURSALES EN ESPAÑA Y RECORTARON LA PLANTILLA EL 1,8%. Ex.6-2. El ajuste continúa. Prescindieron de 2.279 trabajadores y cerraron otras 1.162 sucursales. **Santander lidera el recorte de oficinas, más del 11% en el año, seguido por CaixaBank y Popular, ambos por encima del 9%.** Si los bancos con ayudas cierran “por obligación”, los sanos lo hacen por necesidad. **BMN** eliminará 433 puestos de trabajo y cerrará 23 sucursales.

LA BANCA ESPAÑOLA EMPIEZA A LEVANTAR CABEZA. Ex.4-2. Gana 8.400 millones, cuatro veces más que en 2012. Las plusvalías y menores provisiones impulsan las cuentas que se ven en parte erosionadas por la caída de los márgenes y la contracción del crédito. La morosidad media de la banca cotizada supera el 10% por primera vez durante la crisis. La banca reduce el coste del pasivo minorista a la mitad. Paga por todo su pasivo en balance un 2,19%, y remunera los nuevos productos al 1,5%. **BANCOS PREPARADOS PARA UN CAMBIO DE CICLO. Editorial de Expansión. 4-2.** Las cifras que acaban de presentar los siete bancos cotizados, abren una brecha de optimismo. Pero ha sido gracias al descenso generalizado de provisiones y a resultados extraordinarios, por lo que el negocio típico bancario sigue siendo débil. No obstante las entidades han logrado sanear los balances y recortar sus costes. Pero se sigue sin encontrar lugar para el crédito, siendo precisamente ese el esfuerzo que permitirá quedar como alumnos aventajados en los próximos test, y lo que es más importante, despegar con los primeros brotes de recuperación económica.

BARCLAYS PROVISIONA 221 MILLONES PARA AJUSTAR RED Y PLANTILLA. Ex.8-2. El plan presentado en la CNMV suponía la reducción de su red comercial en un 37% con el cierre de 160 oficinas situadas sobre todo en Madrid y Barcelona. La salida del banco de 890 empleados, el 26% de la plantilla. Su ejecución se alargará hasta 2015.

GUINDOS REDISEÑA EL FONDO DE GARANTÍA POR EL AGUJERO DE LA CAM. Ex.8-2. Cambia la Comisión Gestora Linde cede dos representantes a Economía y Hacienda para que estos vigilen el impacto del rescate de la CAM en el déficit. Recordó que el FGD es considerado por Eurostat como parte del sector público y tiene impacto en el déficit. Otro factor que ha llevado al Gobierno a tomar esta medida es que será el FGD quien nutra el Fondo de Resolución europeo por parte de España, lo que le confiere un papel más relevante en la economía nacional.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

ENTREVISTA CON FERNANDO GORDILLO, DIRECTOR DE FORMACIÓN DE AVIVA. Newsletter de Equipos y Talento. 4-2-14. ¿Cómo ha evolucionado la Universidad Corporativa durante estos cuatro años? El volumen de horas gestionadas ha crecido hasta alcanzar una media de 25.000 anuales. Inicialmente fue un modelo más cercano al ámbito universitario tradicional, con una estructura muy pensada para trasladarlo al sector profesional. No obstante, debido a las necesidades del mundo empresarial, donde normalmente los cambios suelen ser mucho más rápidos, hemos evolucionado a un modelo más práctico, muy ligado a las necesidades del puesto de trabajo, y que nos ha hecho pensar en horizontes más inmediatos. Por ejemplo, antes nos dejábamos llevar más por programas cerrados que nos ofrecían las escuelas de negocios. Ahora, en cambio, realizamos una labor previa de auditoría mucho más profunda con los receptores de la información para que el valor que les aporte la formación sea aplicable a su puesto en un corto plazo de tiempo. ¿Con qué tipo de formadores trabajan? Básicamente los hay de tres tipos. En primer lugar, profesionales de cualquiera de los ámbitos funcionales de la empresa que, además de su rol habitual, se comprometen con la Universidad para compartir sus conocimientos y que conforman el Claustro de la Universidad. **A continuación, recurrimos a consultoras externas y, finalmente, a escuelas de negocios. El texto íntegro de la entrevista está colgado en nuestra web www.gref.org.**

DKV JUNTO CON ADESLAS Y ASISA, SUSCRIBEN EL SEGURO SANITARIO DE LOS FUNCIONARIOS. Ex.3-1. Las entidades se quejan de que la prima es muy baja. Confían en que este año haya una subida responsable de la prima. **DKV está renegociando con la comunidad Valenciana los términos de la gestión del hospital público de Denia.** Estamos contentos aunque con una prima muy ajustada. No se ha cumplido el plan inicial. Tenemos menos de 150.000 asegurados en lugar de los 200.000 previstos. Para solventar la situación hemos rehecho el plan de actividad y estamos revisando el concierto con la Comunidad Valenciana para perfilar los próximos diez años.

APOLLO BUSCA COMPRAR UNA ASEGURADORA EN ESPAÑA ESTE AÑO. Cinco días.7-2. Su proyecto en España pasa por tener tres patas: la bancaria con Evo de cabecera, la inmobiliaria con Altamira como referencia, y la tercera una aseguradora.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX AVANZA UN 1,53% SEMANAL Y RECUPERA LOS 10.000 PUNTOS. Ayer subió un 1,08%, hasta los 10.072 puntos. El índice sorteó las dudas de Alemania respecto al programa de compras del BCE y el mal dato del empleo de EEUU. En el año anota un 1,57%. **El bono español en mínimos desde 2006.** Ha bajado al

3,58%, el nivel más bajo desde principios de marzo de 2006. La compra de deuda pública española ha estado protagonizada por grandes bancos nacionales. Muchos redujeron su cartera de deuda soberana a finales de año y están llenándola de nuevo al considerar atractivas las rentabilidades que aún ofrece la deuda española.

COYUNTURA NACIONAL

EL CONSEJO DE MINISTROS HA APROBADO EL PROYECTO DE LEY DE ORDENACIÓN, SUPERVISIÓN Y SOLVENCIA DE ENTIDADES DE CRÉDITO, con el que traspone a la normativa española Basilea III y las otras normas europeas sobre Gobierno Corporativo y los regímenes de sanción y supervisión. El Gobierno establece los colchones de capital para blindar la solvencia de la banca. Expansión.com. 7-2. El anteproyecto de ley se divide en tres partes. La primera afecta al régimen jurídico de las entidades de crédito, y incluyen los requisitos de autorización, idoneidad, honorabilidad y gobierno corporativo. La segunda trata de la supervisión prudencial y solvencia de las entidades de crédito, así como el régimen sancionador. El tercero y último modifica la Ley de Mercados de Valores para adaptarla a la norma europea; adecúa el régimen de participaciones preferentes, adapta la regulación de los conglomerados financieros y modifica la composición de la Comisión Gestora del Fondo de Garantía de Depósitos. Trasponiendo Basilea III, el Gobierno va a pedir a la banca española diferentes colchones de capital. En concreto, habrá un colchón de conservación de capital para pérdidas inesperadas. En segundo lugar, habrá un colchón de capital anticíclico que los bancos tienen que acumular en periodos de bonanza para poder utilizarlo cuando sirva. Las entidades sistémicas, además, tendrán que tener un colchón de capital extra de entre el 1% y el 3,5%, en función del carácter más o menos sistémico. Y, finalmente, habrá el colchón contra riesgos sistémicos.

LAS DUDAS ALEMANAS SOBRE LA RECUPERACIÓN ESPAÑOLA. Ex.8-2. Los expertos del influyente 'think thank' IFO advierten de que España necesita ahondar en la devaluación interna. Consideran que el problema del mercado laboral va a continuar por falta de competitividad. "En España hay una contradicción entre lo que se dice y lo que se ve en el momento actual".

ESPAÑA VUELVE A SER 'SO BEAUTIFUL' PARA INVERTIR. Expansión Fin de Semana,8-2. Los fondos disponen de más de 13.000 millones para entrar en las empresas españolas.

MODERACIÓN SALARIAL GARANTIZADA. Cinco Días 6-2. Los convenios firmados a finales de 2013 pactan alzas retributivas inferiores al 1% más allá de 2014 y crecen las mejoras vinculadas a resultados económicos.

CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA HECHA POR LA FUNDACIÓN SAGARDOY Y EL GRUPO ADECCO. Cinco Días 4-2. La reforma laboral está propiciando recortes salariales del 10% en promedio o un descenso de la indemnización de los despidos colectivos a 26 días por año de media. El 76% de las firmas ha usado la reforma laboral para recortar salarios o despedir.

EL GOBIERNO PREPARA NUEVAS FÓRMULAS PARA INYECTAR LIQUIDEZ A LAS PYMES. Cinco Días 3-2. Ante la dificultad de financiación, el ejecutivo se ha fijado con prioridad el **crear mecanismos alternativos a los tradicionales de la banca** y mejorar alguno de los que más se utilizan para aportar liquidez a las pymes

EL TESORO COLOCA 5.590 MILLONES EN BONOS AL MENOR COSTE DE LA HISTORIA. Expansión.com.6-2. El Tesoro ha podido colocar sus **bonos a tres años** con una rentabilidad media del 1,562%, la más baja de la serie histórica. El interés medio en los **bonos a cinco años** también ha experimentado una rebaja a mínimos históricos, hasta el 2,254%. Para la subasta de hoy el Tesoro se había marcado como objetivo colocar 5.500 millones de euros. Finalmente el importe adjudicado se ha elevado hasta los 5.590 millones de euros. De esta forma, **el Tesoro ya ha completado más de un 20% de todas las emisiones de bonos previstas para 2014.**

COYUNTURA INTERNACIONAL

DRAGHI RETRASA A MARZO LAS POSIBLES MEDIDAS PARA ESTABILIZAR LA INFLACIÓN. Ex.7-2. ¿Por qué no actúa? "La razón por la que no hemos actuado es la complejidad de la situación, que requiere que recopilemos más información", señaló Draghi. El BCE quiere ver más allá de la incertidumbre actual. En marzo, tendrá las nuevas proyecciones de crecimiento e inflación, que incluirán por primera vez las previsiones para 2016. Eso sí, el presidente del BCE quiso dejar claro que no hay riesgo de deflación, y volvió a descartar que la eurozona se encamine a una situación como la de Japón. Esta afirmación, no obstante, tuvo una consecuencia: el euro superó los 1,36 dólares, aunque la experta de Inversis lo ve como un impacto "más puntual que fundamental".

EL BCE SE ATRIBUYE PODER ABSOLUTO PARA SUPERVISAR LA BANCA. Ex.8-2. Así lo recoge la propuesta de Reglamento que ha elaborado. En él se atribuye la capacidad de autorizar o vetar fusiones entre grupos bancarios,

a otorgar o retirar licencias, a imponer sanciones administrativas o a obligar a los bancos a recapitalizarse o elevar las provisiones., determinando también qué entidades son significativas.

INFORME ANTICORRUPCIÓN. Ex.4-2. LA COMISIÓN EUROPEA IDENTIFICA VARIOS PUNTOS DE RIESGO EN EL CASO ESPAÑOL: EL GASTO PÚBLICO REGIONAL Y LOCAL, LA FINANCIACIÓN DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS Y LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. El 80% de las empresas españolas considera que los pliegos de condiciones de los concursos públicos están hechos a la medida para determinadas empresas; el 79% denuncia conflictos de intereses en la evaluación de las ofertas por parte de quien toma las decisiones y el 72% denuncia abusos de los procedimientos negociados, aquellos en los que no hay concursos públicos y la administración negocia los contratos con un reducido número de empresarios.

NOMBRES PROPIOS

Margarita Delgado, actual directora del Departamento de Inspección I del Banco de España, ha sido elegida para ocupar una de las seis direcciones generales adjuntas del Mecanismo Único de Supervisión (MUS).

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

CENTRO DE ESTUDIOS GARRIGUES Y GRUPO BLC. NUEVA EDICIÓN DEL PROGRAMA “RETOS Y EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LA GESTIÓN DE LOS RRHH”. RRHH Digital, 04-02-2014. Es resultado de la cooperación de **Grupo Blc y Centro de Estudios Garrigues**, como muestra de su compromiso con la actualización permanente y la investigación en el campo de la profesión de Recursos Humanos. Destinado a directivos, mandos medios y profesionales del sector de Recursos Humanos. También a directivos de otras áreas que desean reconvertirse a las áreas de la atracción, gestión y desarrollo del talento. Información:

<http://www.grupoblc.com/index.php/cursosprevistos/461-curso-retos-y-experiencias-innovadoras-en-la-gestion-de-personas>, así como en <http://www.centrogarrigues.com/programas/modulo/espworkshops.aspx>

PRESENTACIÓN DE SINGULAR NET. El pasado día 22 tuve la oportunidad de asistir en Madrid a la presentación de SingularNet, www.singularnet.biz, una nueva iniciativa impulsada entre otras muchas personas por dos viejos amigos del Gref, **José Luis Orts y Marc Eguiguren**. La nueva compañía, se focaliza en tres áreas: consultoría estratégica basada en la utilización de prácticas de RSC como elemento aglutinador y de impulso del negocio; la de desarrollo de personas, poniendo acento en el impacto en el largo plazo y en la utilización consciente de tecnologías tales como la simulación y los procesos gamificados, y el área de comunicación y marketing digital como elementos indispensables para apuntalar los cambios. Como parte de la presentación en sociedad de SingularNet, Maite Saenz, Directora de la revista Observatorio de Recursos Humanos, realizó una simpática y profunda entrevista a Marc Eguiguren, autor del libro “Por qué fracasan las organizaciones”, publicado recientemente por Ediciones Pirámide y que incorpora diez casos reales. Deseamos la mejor de las suertes al equipo de SingularNet.

ISAVIA. Programa de “Coaching Sistémico de Equipos”. (CsE 9ª edición). Se plantea desde un enfoque integrador (aunando el modelo europeo y el americano), y sistémico (el equipo como sistema). Un elemento diferenciador de este programa es que se realizan prácticas de Coaching de Equipo con equipos reales, que son analizadas posteriormente en las “sesiones de supervisión de prácticas”. Para estas prácticas preferiblemente el participante deberá aportar un equipo y si no pudiera se le asignará uno. Facilitadores: Ovidio Peñalver y su equipo. 50 horas, repartidas en 30 presenciales y 20 de prácticas supervisadas. 10 y 24 abril 2014, 8 y 29 de mayo 2014, 12 y 26 de junio 2014. Teléfono: 91.431.11.62 E-mail: info@lider-haz-go.es C/ O'Donnell, 18 1ª I, Madrid

SOLOCOM. Nos invita a la próxima DEMO de ANTICIPA que realizará en Madrid. ANTICIPA es una experiencia de aprendizaje en formato de simulación que permite aumentar la capacidad de gestión personal y de equipos en la incertidumbre. Nos invita a participar de forma gratuita el día 14 de febrero de 2014, de 9:30 a 14:30h en el hotel TRYP MADRID ATOCHA situado en la C/ ATOCHA, 83 de MADRID. Para más información sobre Anticipa: www.anticipa.biz. Para confirmar tu asistencia dirigirse a Laia Marrugat: lm@solocom.es.

PRESENTACIÓN DEL LIBRO "EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI. REFLEXIONES SOBRE EL PENSAMIENTO DE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO". Miércoles 19 de febrero de 19,30 a 20,30 en EUDE, calle Arturo Soria 245. Intervendrán: José Antonio Carazo, Enrique Sueiro, José Aguilar, Sandra Ibarra, el autor y cerrará Pablo Martínez-Echevarría, Director General de EUDE.

EL XIII CONGRESO INTERNACIONAL EXPOEARNING TRATARÁ COMO TEMÁTICA CENTRAL “EL FUTURO DEL E-LEARNING”. (ver avance de programa en www.expoelearning.com). Dos cursos **pre-Congreso el miércoles, 5 de**

marzo para ejecutivos: 1.- "Técnicas actuales de Social Learning en las organizaciones" con **Laura Rosillo**. 2.- "Creatividad e Innovación directiva" dirigido por **Jaime Tomás** de IDD. Se entregarán los Premios AEFOL y el V Premio Javier Fernández Aguado al mejor directivo, galardón otorgado este año a la Sra. Sandra Ibarra. La **próxima edición de EXPOEARNING** que presidirá Mario Stonfenmacher directivo de la multinacional Cegos, se celebrará en el Hotel NH-Eurobuilding de Madrid el días 6 de marzo. A lo largo de la jornada se expondrán los mejores contenidos digitales. **Más información en: www.aefol.tv (vídeos de la feria) y www.premiosaefol.com.**

MONTANER & ASOCIADOS. CAMPAÑA MES DE FEBRERO. Reto 2: Sueña. "Debes esperar milagros de la vida... porque tú eres uno de ellos" (A. Robbins). www.montaner.com.

EGV. FINALIDAD, CAPACIDAD DE REEMBOLSO Y SOLVENCIA: UNA VISIÓN REALISTA DEL RIESGO DE CRÉDITO. por **Emilio Gutierrez de su boletín EGV NEWS.** Cualquier decisión en materia de análisis de riesgo de crédito se fundamenta en el análisis de la información necesaria para validar tres aspectos sobre los que, una vez contrastados, poderse pronunciar en un sentido favorable o desfavorable sobre la operación planteada: la finalidad, la capacidad de reembolso y la solvencia del acreditado, es decir, del cliente; un análisis éste válido tanto para que el cliente sepa los filtros a los que se va a ver sometida su operación, como para que reflexionen los miles de profesionales, directores, gestores, analistas y jefes de riesgo que, a diario, analizan operaciones y deciden sobre si acceder o no al riesgo que estas entrañan. El inconveniente al que se enfrentarán será la calidad de la información con la que deberán diagnosticar sobre esos tres aspectos que no siempre tendrá la fiabilidad deseada.

CURSOS Y SEMINARIOS

AFI. 1. AGENTE FINANCIERO (Certificación DAF) del 19 de febrero al 6 de junio de 2014. 130 horas. El curso es 100% online. A través del Campus Virtual tendrá acceso a toda la documentación, actividades, foros, correo electrónico, etc. bajo la supervisión de un experto en la materia que le guiará en el estudio y resolverá todas las dudas que le puedan surgir. Al finalizar el programa se realizará un simulacro de examen el día 6 de junio de carácter autoevaluativo, en el que se repasarán los conceptos más importantes del examen de certificación DAF. Info: Victoria García Grandes . Escuela de Finanzas Aplicadas, S.A. C/ Españoletto, 19. 28010 Madrid. Tel. (34) - 91 520.01.68. e-mail: vgarcia@afi.es. www.afi.es. **2.-Programa Experto en Banca Privada, 2ª Edición.** Del 14 de febrero a 5 de julio. **3.-Programa de formación de Asesor financiero Nivel II (Certificación EFA).** Del 12 de febrero al 7 de junio de 2014. 140 horas on – line + 26 horas presenciales. Info: C/ Españoletto, 19 - 28010 Madrid Contacto 91 520 01 50/80 efa@afi.es www.efa.afi.es.

EFPA ESPAÑA ORGANIZA EL TALLER-CONFERENCIA "ERE, UNA SITUACIÓN DE CAMBIO", donde se trabajará acerca de la situación actual de cambio que estamos viviendo y cómo crear una fuerza común **que nos ayude a afrontarla desde la perspectiva del coaching.** El evento será impartido por Ricard Ventura, coach certificado y licenciado en Economía (UB). Miércoles, 26 de febrero. Hotel Husa Princesa (Princesa, 40, 28008 - Madrid), de 16:30h a 19:30h. Info en Web. Hay que confirmar la asistencia.

IIR SPAIN. 1.- NUEVAS TÉCNICAS DE AUTOGESTIÓN Y PRODUCTIVIDAD EJECUTIVA Madrid 25 y 26 de Febrero de 2014. Programa acreditado por ICADE Business School e IIR España con un Certificado de Aprendizaje que se entregará al finalizar el curso. Info: iir España - www.iir.es/cursosexecutive - 91 700 48 70. **2.- IIR.- Nuevo Reglamento de Prevención de Blanqueo de Capitales.** 12 de Febrero en Madrid. De 9,15 a 18,15. Almuerzo de 14,15-15,15

IE BUSINESS SCHOOL. PROGRAMA SUPERIOR DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. Madrid, febrero - julio 2014. Un Programa específicamente diseñado para posicionar la Función de los Recursos Humanos como partner estratégico de la empresa, preparando a los profesionales del área con las nuevas herramientas de gestión y desarrollando habilidades directivas clave para la consecución de sus objetivos de negocio. Más información e inscripciones: Carola Arbolí. 915689845. Carola.Arboli@ie.edu

LA COMISIÓN NACIONAL PARA RACIONALIZAR LOS HORARIOS ESPAÑOLES (ARHOE), Y LA FUNDACIÓN INDEPENDIENTE organizan, por primera vez, el Taller **ALTO RENDIMIENTO – TIEMPO – ESTRÉS, APLICANDO NEUROCARDIOMANAGEMENT.** El Taller tendrá lugar el próximo 22 de febrero, sábado, de 9,30 a 13,30 horas en el Aula Magna de la Universidad CEU San Pablo de Madrid –C/ Julián Romea, 23- Para un mejor aprendizaje se sugiere a los asistentes el traer al taller un plátano, una botella de agua, una servilleta de papel, lápiz y papel para anotar.

El Taller lo impartirá altruistamente nuestro directivo **Rafael Saiz Gamarra**, Director de la Escuela Superior de Coherencia Cardíaca®. Tanto el CEU como Rafael Saiz Gamarra, actúan altruistamente. Consultas: Gemma Gómez Moreno Tel. 91 426 15 68/69 cnhorarios@gmail.com.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXION

UN LIDERAZGO PARA CADA HORA, un artículo de Santiago Álvarez de Mon en *Expansión*.5-2. **El encaje fino entre la tarea encomendada, las circunstancias del momento, y el perfil de la persona que asume una determinada responsabilidad, es un factor determinante en el desarrollo y aprendizaje del liderazgo.** El timing entre la naturaleza de los retos planteados, y el estilo requerido para hacerles frente dista mucho de ser baladí. Puede ser que un profesional capaz, idóneo para un periodo tranquilo de transición, no sea la persona ideal para una fase más crítica que requiere intervenciones rupturistas. O al contrario. La muerte de Luis Aragonés me ha hecho pensar al respecto. **La secuencia temporal Luis Aragonés–Vicente del Bosque ilustra bien mi argumento. SOBRE LUIS nos recuerda que dijo:** “Nos bajó de las nubes, fuera egos, no sois más que nadie hasta que no seáis un equipo”. Mensaje higiénico para jóvenes adulados por todos, muñecos frágiles y manipulables, también son palabras que describen a algunos comités de dirección o consejos de administración donde una colección de egos se reúnen alrededor del estatus y el poder. **SOBRE VICENTE DEL BOSQUE nos dice:** Cautela, sobriedad, humildad, señorío, discreción, mesura, afabilidad, cualidades negociables en la tormenta de una crisis, se revelan estratégicas en la bonanza de un ciclo que despunta brillante en el horizonte. **Y termina preguntando al lector: ¿A quién se parece más, a Luis o a Del Bosque? ¿Qué tiene de uno y de otro? Hoy, su empresa, ¿qué precisa de usted? Preguntas universales, respuestas personales.**

TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN NUESTRA WEB: www.gref.org, SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES. LA REDACCIÓN