

## NOTICIAS DEL GREF. 8º ANIVERSARIO. 22-11-2014



De Expansión.

**DRAGHI DEJA ENTREVER MÁS MEDIDAS Y TUMBA EL BONO.** Ex.22-11.El mensaje de ayer de Draghi fue el más *dovish* (blando) hasta ahora: **"Haremos lo que debamos para elevar la inflación y las expectativas de inflación tan rápido como sea posible, tal y como requiere nuestro mandato de estabilidad de precios"**. Y alertó sobre una tasa "excesivamente baja". El mercado descuenta que se amplíe el programa de compra de deuda. Está por ver si se añadirán bonos soberanos dentro del conocido QE. Como consecuencia, se dispararon las Bolsas, el euro registraba antes del cierre de esta edición su segunda mayor caída desde abril, hasta los 1,2389 dólares, y la rentabilidad del bono español a diez años tocaba nuevos mínimos, por debajo del 2,1%.

### LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER.

**EL IBEX RECONQUISTA EL 10.500 CON SU MAYOR ALZA EN 16 MESES.** Ex.22-11. **GANÓ AYER UN 3,05% Y ACUMULA UN REPUNTE SEMANAL DEL 3,67%/** El compromiso de Draghi de apoyar la economía con nuevos estímulos y la rebaja de tipos en China desatan el optimismo. Alcanza los 10.520,8 puntos. "¿Habrà comenzado el 'rally' de cierre de ejercicio?", se pregunta José Aº Fernández-Hódar. Y añade: El Ibex 35 superó el viernes los 10.500 puntos con una espantada alcista y si no modera la velocidad, la subida durará tres telediarios "Draghi, el ángel de la guarda de las bolsas." (Carmen Ramos)

### VIDA ASOCIATIVA

**69 hemos confirmado la asistencia entre asociados, ponentes externos e invitados a la Reunión General de los próximos días 27 y 28. Agradecemos a ESIC, EUROFORUM Y RACCOON el patrocinio del evento que por razones obvias girará en torno a la formación comercial. Os esperamos.**

### NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO

**XII PREMIOS E&E A LA INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS. 22-11.** Premio al Mejor Consejero Delegado por su apoyo a la gestión de personas: Rosa García, Presidenta de Siemens. Entre los Premiados destacamos a AEGON e ING Direct. Del primero es el "Plan Alcanza" la causa del premio. Este Plan convierte a cada empleado en protagonista de su propio desarrollo. Con este proyecto AEGON pretende compartir con sus profesionales la estrategia de la empresa y su conexión con el cliente. Si no recordamos mal, la experiencia fue descrita ya en uno de nuestros boletines. Nos encantaría que AEGON se incorporara a nuestra Asociación. Invitada está, desde luego. De ING describe E&E la iniciativa "Todos para uno". A través de ella, los empleados han decidido ceder sus conocimientos a personas que están buscando empleo con un objetivo: ayudarles a que estén en mejores condiciones y más preparados. Felicitamos a Alfonso San Cristóbal, Director de RR.HH. de AEGÓN así como a Aránzazu Blanco, Directora de Formación, y le animamos a que nos acompañen en la aventura del GREF. En cuanto a ING, nuestra felicitación más efusiva a Alicia Guerrero y su equipo: Laura Collado, Lourdes Torres, y Marisol Mobellán de Comunicación. Esperamos impacientes su intervención el próximo día 27 con Javier Añorga, Director del Departamento de Oficinas del Banco.

La entrega de los Premios fue el núcleo de lo que se ha venido en llamar "La gran cita de los recursos humanos" que Expansión con el IE organiza cada año. Felicitamos a Tino Fernández, que hizo una excelente introducción a fiesta, a Montse Mateos, Arancha Bustillo y resto del equipo de E&E. Y también, naturalmente a Antonio Fernández-Galiano, Presidente de Unidad Editorial, a nuestro viejo amigo Tomás Pereda, Director de RRHH y a Rosa García, la CEO premiada, que tuvo una intervención de gran contenido y con fuerte emotividad. Magnífico.

**AFRONTA CINCO CAMBIOS PARA QUE TU VIDA PROFESIONAL SEA UN ÉXITO.E&E 22-11.** Nuevas fórmulas de trabajo que transforman tu vida; el nuevo papel de los directores de RRHH; las estrategias de inevitable cambio profesional; las exigencias en la búsqueda de empleo y en capacidades. Son cinco claves esenciales. Es un trabajo de Montse Mateos, Arancha Bustillo, E. Arrieta y Tino Fernández. Recomendamos vivamente su lectura así como el número íntegro. Para ello acceder a [www.expansion.com](http://www.expansion.com) y luego Suplementos, Emprendedores & Empleo. UN "PORTAL ÚNICO" PERMITIRÁ CONTROLAR LOS CURSOS DE FORMACIÓN DE TODA ESPAÑA. ABC 17-11. Empleo negocia con los agentes sociales una herramienta para seguir la ruta de cada euro gastado. Figurará quién imparte la formación, quién la disfruta, quién la certifica y evaluará los resultados obtenidos.

**BANCO SABADELL, UN MODELO DE TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO BASADO EN LAS PERSONAS,** por José Antonio Carazo, Director de Capital Humano. Publicado en el número de noviembre 2014. Banco Sabadell culmina, en 2014, más de una década de un extraordinario crecimiento basado tanto en una política comercial con una marcada orientación a cliente y un servicio diferencial, como en la compra e integración de otras entidades financieras. Ahora está poniendo las bases de la consolidación y la expansión internacional. Para lograrlo cuenta con el Plan Estratégico TRIPLE, que pretende transformar la organización, rentabilizar los negocios y crear un modelo internacional de gestión de personas, que se apoya en las 10 iniciativas del Plan Director de Recursos Humanos. Banco Sabadell a través de Miguel Ángel Cortés y Fernando Herráiz, participan en una de las Mesas Redondas de la próxima Reunión de los días 27 y 28. El artículo aparece íntegro en nuestra web, [www.gref.org](http://www.gref.org), sección Artículos de Interés, gracias a la gentileza de José Antonio Carazo.

**FILOSOFÍA CHINA PARA DIRIGIR EN EL SIGLO XXI.** De "IESE insight". Artículo de los profesores del IESE Kimio Kase, José Ramón Pin y Guido Stein, junto con Ignacio Olivares. Han pasado más de dos mil años, pero las recomendaciones de Han Fei sobre estas y otras cuestiones que deben afrontar los líderes no han perdido vigencia. Todo lo contrario: son la prueba de que las estructuras de poder cambian, pero la naturaleza humana se mantiene inmutable. Una idea fundamental en las tesis de Han Fei y de la escuela legalista es la necesidad de establecer reglas para premiar y castigar. Una misión que corresponde al gobernante y en la que deben primar, dice el filósofo, la claridad y la sencillez. Si los premios son alcanzables y los castigos pueden evitarse con facilidad --explica Han Fei con las metáforas y comparaciones propias del pensamiento inductivo--, será más fácil que las personas tiendan a hacer el bien. Esta reflexión conecta directamente con las tesis sobre las que se apoyan los actuales sistemas de incentivos y ya avanza la necesidad de fijar unos objetivos realistas para que estos sean efectivos.

**RESULTADO DE UNA ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL. RRHH DIGITAL.21-11.**La Comunidad Laboral Trabajando.com – Universia ha realizado una encuesta para conocer la satisfacción laboral de sus usuarios. El aspecto más llamativo de este sondeo, en el que han participado 2.100 personas, es que **el 65% de los participantes no se siente feliz con su trabajo, mientras que un 35% sí que lo está.** Los que no están satisfechos con su puesto explican que se debe principalmente a que consideran que su jefe no es un buen líder (29%). También la disconformidad con su remuneración (25%), la falta de desafíos (17%), el clima laboral negativo (17%). Hay otras causas de menor peso: la imposibilidad de aportar nuevas ideas (4%), la falta de posibilidades de ascenso (4%), etc. Por otra parte, quienes afirman sentirse a gusto resaltan que la principal causa, con un 46% de los votos, es el buen clima laboral; al 20% le gusta su empleo porque le ofrece desafíos, mientras que otro 20% afirma que puede aportar nuevas ideas.

**INFORMACION-FORMACIÓN, UN ACTO EJEMPLAR DE LA CAIXA.** El día 20 tuve la fortuna de asistir a un acto organizado por La Caixa (Caixa Bank), para sus accionistas. Muchas veces hemos dicho desde aquí y sin duda lo repetiremos, que el Departamento de Formación en contacto con el de Relaciones, en este caso, Externas, está llamado a organizar actos de formación para clientes y accionistas. Con satisfacción nos hacemos eco del celebrado en Caixa Forum. La convocatoria dice así: "Esta sesión tiene como objetivo presentar la evolución de la compañía, sus resultados y las principales iniciativas de información, comunicación y formación que CaixaBank pone a disposición de sus Accionistas, así como recoger dudas o sugerencias que los asistentes deseen plantear al equipo de CaixaBank". Felicitamos a nuestros compañeros, en lo que a ellos corresponda, por la organización del acto.

#### **NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO**

**EL BBVA TOMA EL CONTROL DEL BANCO TURCO GARANTI.** Ex. La Llave.20-11. Operación estratégica de BBVA en Turquía La compra del 14,89% del banco turco Garanti, el segundo mayor del país, por la que BBVA pasa a ser el primer accionista con el 39,9% del capital, es una operación muy interesante para el grupo. El importe asciende a un máximo de 1.988 millones y será financiado con una ampliación de capital acelerada que se cerrará hoy por importe

de 2.000 millones, lo que permite a BBVA mantener su excelente ratio de capital de máxima calidad del 10%, incluso mejorándolo en diez puntos básicos. El mensaje enviado al mercado es muy claro: BBVA crece, pero manteniendo ratios de capital por encima de la media del sector. Garanti es un banco rentable con un ROE del 14% y una ratio de eficiencia del 45%, y BBVA pasa a tener mayoría en el consejo, consolidando sus cuentas por integración global. En suma, BBVA consigue un notable aumento cualitativo y cuantitativo de su presencia en Turquía con un importante potencial de generación de beneficios a futuro

**SABADELL REFUERZA SU POLÍTICA DE FINANCIACIÓN A LAS PYMES, COMERCIOS Y AUTÓNOMOS.** Ex.17-11. La entidad ha ofrecido este año 2.500 millones de euros en préstamos preconcedidos a una cartera de 178.000 clientes, lo que supone un incremento del 230% y del 250%, respectivamente, respecto a 2013.

**LINDE ESTUDIARÁ LA CONCERTACIÓN DE LAS FUNDACIONES BANCARIAS.** Ex.20-11.El gobernador del Banco de España, Luis María Linde, dijo ayer en el Senado que la propuesta de circular sobre cajas de ahorros “no presupone nada” sobre una posible concertación de las fundaciones bancarias presentes en algunos bancos. El gobernador dijo que se van a estudiar las alegaciones y, además, que una vez entre en vigor la circular, se analizarán todos los casos individualmente y se decidirá sobre ellos.

**LINDE INFORMARÁ AL CONGRESO DEL EFECTO DE LAS MEDIDAS DEL BCE SOBRE EL CRÉDITO.** Cinco Días 20-11. Los préstamos del BCE a la banca española se someterán al escrutinio del Congreso. El Banco de España informará cada trimestre de la cantidad de fondos procedentes del Fancfort que se han traducido en créditos para pymes y familias.

**CUENTAS CORRIENTES SIN COMISIONES Y QUE NO EXIGEN DOMICILIAR LA NÓMINA.** expansion.com 17-11. Según el comparador de cuentas corrientes de Bankimia, las primeras suelen, además, llevar vinculado algún otro beneficio. Es el caso de la Cuenta Profesional de Bankinter, que no tiene comisiones por mantenimiento o por hacer transferencias siempre que sean nacionales y se concreten a través de internet. Ofrece también tarjetas de débito o de crédito gratuitas si se mantienen los ingresos profesionales en la entidad o, incluso, seguros en condiciones ventajosas. En cuanto a las segundas, imponen una edad límite, acostumbran a estar destinadas a niños y jóvenes. Los topes pueden ir hasta los 14 o 15 años (en el caso de las infantiles) y hasta los 25 o 29 años (en el resto), en función de la entidad. En el último caso, las comisiones que suelen eludir acostumbran ser las de administración y mantenimiento, como la Cuenta Joven de Kutxabank, para personas entre 18 y 29 años. También pueden añadir otras ventajas, como no pagar por las transferencias ni por los ingresos de cheques y facilita una tarjeta sin coste, ofrecer cierta rentabilidad, etc. Finalmente, se hallan las cuentas cuya contratación y operativa se realiza eminentemente a través de internet.

**CRECE EL CRÉDITO.** Ex.21-11. La evolución del crédito a empresas y hogares, clave para poner las bases de la recuperación de la economía española, está en el punto de mira y se ha convertido en el caballo de batalla del Gobierno y el BCE. En este contexto, el secretario de Estado de Economía, Íñigo Fernández de Mesa, subrayó en el seno del XVI Foro Latibex, que ayer y hoy reúne en Madrid a 45 empresas latinoamericanas con más de 300 inversores analistas e intermediarios financieros europeos, que el nuevo crédito a pymes creció un 7,4% y el de hogares un 14,5% en lo que va de año, y valoró positivamente que, tras la obligada reducción del apalancamiento del sector privado, ya circule liquidez para financiar inversiones.

**LA MOROSIDAD DEL SECTOR BANCARIO.** Ex.17-11. Bankia y CaixaBank se han convertido en los bancos que más han reducido su tasa de morosidad en 2014 por la caída de entradas en impagos y el creciente desapalancamiento de familias y empresas. A finales de septiembre CaixaBank tenía una morosidad del 10,48%, con una cobertura para posibles insolvencias del 58%, ligeramente peor que el 61% con el que terminó 2013. Bankia cerró con un porcentaje de impagados del 13,63%, con una cobertura del 58,59%, mejor que el 56,49% de un año antes. Ligeramente por encima de Bankia, Popular se convirtió en la entidad española con mayor tasa de morosidad, del 13,85%. Bankinter se mantuvo como la entidad con la ratio de mora más baja, el 4,96%, y su índice de cobertura para casos de insolvencia es también de los más bajos de España, del 42,01%. Santander elevó ligeramente sus impagados en España en comparación interanual, hasta el 7,57%, con una cobertura del 45,5%, mejor que el 44% de entonces. BBVA cerró septiembre con una morosidad del negocio en España algo menor que la de un año antes, del 10,60%, Sabadell también logró reducir sus créditos impagados hasta el 12,92%, en tanto que su cobertura se mantenía en torno al 51,50%.

**EL AHORRO EN CUENTAS SIN REMUNERAR MARCA RÉCORD ALCANZA LOS 480.500 MILLONES.** Ex.17-11. La caída del coste de los depósitos por debajo del 1% mejorará las cuentas de los bancos en 2015. Al día de hoy, la

remuneración que ofrecen los bancos españoles por los nuevos depósitos va desde el 0,85% de Bankia hasta el 0,5% de BBVA. Bankinter es el segundo banco más dadivoso del ranking (0,8%), seguido de Sabadell y Popular (0,75%), mientras que en el extremo opuesto se encuentran CaixaBank (0,58%) y Santander (0,55%). Todos los bancos han destacado el crecimiento de las cuentas a la vista en las presentaciones de resultados de los nueve primeros meses de 2014. Lo que va en detrimento de los ahorradores está salvando las cuentas de los bancos en un momento en que sigue siendo difícil obtener ingresos, con una economía que no acaba de despegar pero en la que la competencia bancaria por ganar cuota se ha exacerbado en los segmentos más rentables, como el crédito a pymes, que se ha abaratado sensiblemente.

#### **BREVES**

- **ABANCA CIERRA LA COMPRA DE AHORRO CORPORACIÓN. Ex.20-11.** Ha formalizado la adquisición del 61% de la gestora y en los próximos días se completará la venta del resto de accionistas. La operación está aún pendiente de la aprobación de CNMV y no se prevé que se complete hasta el primer trimestre de 2015.
- **FORTRESS CULMINA LA COMPRA DE LICO LEASING A LAS CAJAS. Ex.20-11. LICO APRUEBA LA OPERACIÓN.** El fondo norteamericano desembarca en el sector financiero español, en una operación negociada durante más de un año. La antigua Lico, todavía participada por las cajas, se irá liquidando progresivamente.
- **GOIRIGOLZARRI: "EL RETO AHORA ES MEJORAR LA RENTABILIDAD". Ex.20-11.** Defiende que Bankia es un "caso récord" porque ningún banco ha devuelto ayudas en menos de un año.
- **RBS, ROYAL BANK OF SCOTLAND ADVIERTE DEL RIESGO DE CATALUÑA Y PODEMOS. Ex.20-11.** Ahora es RBS: En un apartado de su Informe que titula "España: el camino de la redención", apunta que ambos riesgos son una "amenaza a socavar el progreso de las reformas estructurales y fiscales".
- **LA AEB PIDE ARMONIZAR LA CONTABILIDAD DE LA BANCA EUROPEA PARA UNA "ADECUADA" SUPERVISIÓN DE SOLVENCIA". Ex.19-11.** "Debemos preguntarnos - manifestó José M<sup>a</sup> Roldan - si pueden convivir a medio plazo entidades sometidas a Normas Internacionales y otras sujetas a estándares nacionales".
- **BMN PONE EN VENTA UN CRÉDITO DE SU CRÉDITO PROMOTOR. Ex.19-11.** La cartera está valorada en 200 millones. Se lanza a traspasar estos préstamos ante las pocas esperanzas de recuperarlos y el alto nivel de provisiones.
- **EL POPULAR PREJUBILARÁ A 300 EMPLEADOS HASTA FINALES DE 2015. Ex.19-11.** Ahora 150 de SSCC, y otros 150 de la red el próximo año.

#### **NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS**

**LA MUTUAS PODRÁN CREAR GRUPOS PARA UNIR FUERZAS. Ex.19-11.** Las mutuas de seguros podrán unir sus fuerzas y su capacidad financiera. A partir del próximo año tendrán la posibilidad de crear una sociedad anónima que funcionará como un grupo en cuyo accionariado participarán las mutuas interesadas. La sociedad tendrá como "objeto social exclusivo el establecimiento y la administración de vínculos de solidaridad financiera fuertes y sostenibles" entre sus mutuas. También se ocuparán del diseño y ejecución de las "políticas estratégicas y comerciales del grupo y de la prestación de servicios comunes", según el proyecto de Ley de Supervisión de Seguros.

**EL GOBIERNO CONGELA EL ENVÍO DE CARTAS A LOS MAYORES DE 50 SOBRE SU PENSIÓN. Cinco Días 18-11.** Unas de las medidas estrella anunciadas por el Gobierno para fomentar el ahorro para la jubilación no se llevará a cabo. Al menos por ahora. La Seguridad Social no enviará a final de año una carta a los mayores de 50 años estimando la cuantía de la pensión que obrarán, en contra del compromiso que había adquirido el ejecutivo. UNESPA critica el retraso de una medida que considera clave.

**FIN DE LA GUERRA DE PRECIOS EN AUTOS. Cinco Días 21.11.** La guerra de precios que ha vivido en sector asegurador parece haber llegado a su fin. Las caídas de precios en los seguros de automóviles se están desacelerando en 2014 y podrían suponer la antesala para un cambio de tendencia en 2015, según el primer Índice Rastrear-Deloitte de Precios del Seguro del Automóvil. Sin embargo, en algunos colectivos, como el de los jóvenes, sigue habiendo ofertas muy agresivas por parte de las compañías. El informe muestra que, en 2014, las caídas se contienen por los primeros signos de recuperación de la economía y porque los precios ya estaban situados en índices muy bajos. Esta circunstancia, junto con el aumento de frecuencias, hace prever un cambio en esta tendencia de cara a 2015.

#### **COYUNTURA NACIONAL**

**LINDE VE RIESGOS PARA LOGRAR EN 2015 UN CRECIMIENTO DEL 2% EN ESPAÑA.** Ex.20-11. El Banco de España ve "creíbles" las cifras que acompañan a los Presupuestos Generales del Estado –que estipulan un crecimiento del PIB del 2% para 2015–, pero a la vez alerta de que este cuadro macroeconómico "está sujeto a riesgos de desviación a la baja", debido a las "incertidumbres que rodean a la evolución internacional y, especialmente, la europea", según explicó ayer el Gobernador de la institución, Luis Linde, en una comparecencia en el Senado sobre las Cuentas del próximo año. La necesidad de desendeudamiento público y privado podría limitar el consumo interno. El cumplimiento del déficit exige un mayor ahorro de las CCAA en los últimos cuatro meses del año.

**GUINDOS CREE QUE LA ECONOMÍA PODRÍA CRECER UN 1% ADICIONAL.** Ex.20-11. El ministro de Economía y Competitividad, Luis de Guindos, aseguró ayer que el PIB español podría crecer entre un 0,5% y un 1% adicional en los próximos "cuatro o seis trimestres", gracias al espaldarazo del BCE, al "tono más neutro" de la política fiscal, al "impacto favorable" de la bajada del crudo y a la depreciación del euro. Además, Guindos señaló que los temores a una tercera recesión en la eurozona "se han visto notablemente atenuados" tras conocerse los primeros datos de crecimiento económico del tercer trimestre.

**EL TESORO CUBRE YA EL PLAN 2014 Y AFRONTA UN RETO DE 155.000 MILLONES.** Cinco Días 21-11. El Tesoro cumplió ayer con el objetivo de captación de deuda a medio y largo plazo previsto para todo el año, en el que suma financiación por más de 129.718 millones. Afronta ahora el desafío de los altos vencimientos de 2015, que rondan los 155.000 millones.

**LA 'GRAN EMPRESA' RESPALDA LA NUEVA CÁMARA DE COMERCIO.** Cinco Días 20-11. Contará con un tercio de los representantes de la Cámara, la vicepresidencia primera con Ana Botín, la tesorería con Simón Pedro Barceló, y la mitad del nuevo Comité ejecutivo. Todos ellos presididos por José Luis Bonet, Presidente de Freixenet.

#### **COYUNTURA INTERNACIONAL**

**EL NUEVO SUPERVISOR EUROPEO AVISA QUE SERÁ "DURO" CON LA BANCA.** Ex.21-11. Danièle Nouy, presidenta del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) del BCE, reiteró ayer la filosofía que guiará la actuación del nuevo supervisor bancario en Europa. "Vamos a ser un supervisor duro (...) y nuestro enfoque estará respaldado por fuertes multas administrativas y un equipo robusto de ejecución y sanciones", afirmó. Nouy también destacó que para el MUS será prioritario lograr una verdadera armonización de las prácticas supervisoras en Europa, para garantizar que los grandes bancos operan bajo las mismas reglas.

**OBJETIVO ÚLTIMO EN CAPITAL: QUE LA BANCA SE RESCATE A SÍ MISMA.** Cinco días 18-11. Propuesta presentada al G20 por el consejo de Estabilidad financiera: Exigir a las entidades sistémicas un colchón extra, **entre el 16% y el 20%** de los activos ponderados por riesgo, o al menos el doble del ratio de apalancamiento requerido por Basilea III.

**EL ECONOMISTA JEFE DEL BCE TEME QUE EL PESIMISMO DIFICULTE LA RECUPERACIÓN.** Ex.19-11. Peter Praet cree que las ideas negativas "en torno al crecimiento" pueden minar el repunte de la eurozona. Asegura que hay que estar atento ante el pesimismo sobre las expectativas a largo plazo.

#### **ENTREVISTAS CON MENSAJE**

**ENRIQUE SUEIRO EN EJECUTIVOS, Septiembre 2014.** Doctor en comunicación, Director del Programa Gestión empresarial y Dirección de Comunicación del IE, amigo del GREF y ponente en nuestra próxima Reunión, autor del libro "Comunicar o no ser", del que nos hemos eco en este boletín. "Comunicar empieza por escuchar" titula la entrevista María Victoria de Rojas, Editor de ejecutivos. Pregunta: ¿Qué cualidades deben adornar a un buen comunicador? Para empezar conocer a las personas. Pero también saber de humanidad, tener paciencia, elasticidad mental, la cual no tiene que ver con la edad sino con habilidades que uno se va forjando. Tiene que ver también con ser entrañablemente humano y estar profesionalmente muy bien preparado, además de tener un componente ético fundamental. La entrevista está íntegra en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Entrevistas de Interés.

**ROSA GARCÍA, PRESIDENTA DE SIEMENS. E&E.22-11.** "Es imposible dirigir a personas que carecen de autocrítica. Pregunta: ¿Cómo se producirá esa transformación en la gestión de personas? En la selección se trabajará mucho en explicar al candidato en qué consiste la empresa y cuáles son sus valores, porque se van a demandar profesionales que se apasionen por la misión de la compañía, que vivan sus valores y que sean muy versátiles. En formación, junto con la tradicional convivirá la de los soft skills, las capacidades, como tener simpatía, dirigir con la pregunta y ayudar

a tus empleados a crecer y también a tener una vida más sana. Si comemos y dormimos mejor, y hacemos más deporte, trabajamos mejor. Esto era impensable hace unos años.

**ISAAC HERNÁNDEZ, DIRECTOR DE GOOGLE FOR WORK. Revista Ábaco, del BBVA para sus accionistas. Invierno 2014. Las herramientas de las que habla son sociales e influyen en la estructura de la compañía.** La red social permite una estructura en la que las personas participan y colaboran movidos por la pasión. Las cosas, cuando se hacen desde el corazón, son más auténticas, son más eficaces. Y, además, permiten conexiones y vínculos entre las personas, entre los empleados y entre la empresa y el cliente. Hay que tener en cuenta que los empleados están en contacto con el cliente, y esto les sitúa en la cúspide de la pirámide en las empresas que quieren estar orientadas al cliente. **¿Existen estas herramientas en su compañía?** En Google existe la regla del 80/20, por la cual todos los empleados, trabajen en el departamento que trabajen, pueden dedicar el 20 % de su jornada a un proyecto que les apasione. Esta regla ha dado lugar en Google a Gmail y a Google News. También existen las reuniones de los viernes (TGIF). En ellas, los fundadores de Google cuentan un proyecto o comparten algo de la compañía. Cualquier trabajador se puede conectar a estas charlas a través de videoconferencia, y formular preguntas que después son votadas por otros empleados. Esto permite que el empleado esté conectado y alineado con la compañía.

#### **NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.**

**EL FORO DE LOS RECURSOS HUMANOS y TALENTIA nos envían la nota que sigue con el ruego de su publicación, lo que hacemos con mucho gusto.** "Próximo encuentro CANAL FORO RADIO que organiza Talentia Software junto con EL FORO DE LOS RECURSOS HUMANOS el próximo 3 de Diciembre - en directo - de 16'30 horas a 17'30 h en las instalaciones de la compañía PLUS ULTRA en Madrid (Calle Plaza de las Cortes 8). Se trata de un debate con directivos de los recursos humanos analizando "Qué ha sido clave en RRHH en 2014...y en 2015 qué será clave". En el espacio participarán en directo contertulios e invitados de [www.fororecursoshumanos.com](http://www.fororecursoshumanos.com) realizando posteriormente un amplio reportaje. **Estamos especialmente invitados.**

#### **CURSOS Y SEMINARIOS**

- **AFI. Derivados de inflación.** Enfoque práctico. 19 y 20 de diciembre de 2014. **AFI. . Online Riesgos de Balance.** Del 19 al 25 de noviembre de 2014. **Contabilidad Bancaria.** 3 y 4 de diciembre de 2014. **"Project Finance On-line".** Este curso se llevará a cabo del 1 al 22 de diciembre y se completará con una sesión presencial el 19 de diciembre, la cual también puede seguirse a distancia mediante la herramienta WebEx Info: [cpsanchez@afi.es](mailto:cpsanchez@afi.es). [c/Españoleto](http://c/Españoleto), 19. Tel. 91-5200150/80
- **CEGOS. 1.- CICLO MANDOS MEDIOS.** Formación Presencial. 6 días, 40 hora. 2 módulos de 3 días cada uno. **2.- IDENTIFICAR Y DESARROLLA EL POTENCIAL Y EL TALENTO.** Presencial, 2 días, 14 horas. **3.- Organizar la comunicación Interna.** Presencial, 3 días, 20 horas. Info: Leire Cid: [lcid@cegos.es](mailto:lcid@cegos.es) Tel. 91-270 50 00.
- **IIR-ESPAÑA. Banca Privada. XVI Edición.** Madrid 25 de febrero. A la búsqueda de una nueva experiencia del cliente HNWI. Nuevos modelos de negocio en la Banca Privada. Consecuencias de la aplicación de MiFID II en el sector de la Banca Privada. Nuevas opciones de inversión para las carteras de Banca Privada. Nuevas estrategias de retención y fidelización de clientes. Inscripciones: [info@iir.es](mailto:info@iir.es). Tel.91 700 48 70.

#### **Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN**

En esta ocasión más que frase destacamos dos auténticas hazañas, emotivas y aleccionadoras. Una la oí por la radio: Escuché que el joven sacerdote del accidente del autobús de Murcia, cuando vio la que se le venía encima, le puso el cinturón al joven que estaba a su lado. El joven salvó la vida, el sacerdote la dejó allí. Sin comentarios. La segunda me ocurrió a mí: íbamos mi mujer y yo camino del domicilio de los abuelos de un sobrino nieto para celebrar su Primera Comunión. Está situado en una urbanización no fácil de encontrar. Nos perdimos. Pregunté en una gasolinera y el empleado me sugiere: "Pregúntele a ese señor". Estaba poniendo gasolina. Así lo hago. Un hombre joven con un pequeño dormido en los asientos de atrás. Mira su smartphone, intenta explicármelo, se da cuenta que es complicado y que yo no me estoy enterando, y me dice. "No se preocupe, sígame que yo le conduzco". Hicimos un largo recorrido y nos dejó en la calle que buscábamos. **HAY GENTE BUENA EN EL MUNDO. CON ESTAS ACTITUDES, UN MUNDO MEJOR, QUERIDO AMIGO, EFECTIVAMENTE ES POSIBLE.** Un fuerte abrazo. Paco Segrelles.

**TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN NUESTRA WEB: [www.gref.org](http://www.gref.org), SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.**

**LA REDACCIÓN**