

NOTICIAS DEL GREF 6-5-2012

HEMOS COLGADO EN LA WEB, www.gref.org

- 1.- "Formación 2.0: socialización del saber", por Aurora Campmany, en Equipos y Talento. Abril. Contiene opiniones de los compañeros Mariano García, de Groupama, y Ramón García Espeleta de La Caixa.
- 2.- Entrevista a Esteban Barroso, director General de Triodos Bank publicada en Executive Excellence. Abril

NOTICIAS DEL SECTOR

FORMACIÓN DE VALOR. ENCUENTRO DE EXPERTOS DEL SECTOR.

Ex.3-5. La banca reorienta su labor formativa para integrar las entidades fusionadas. Para hacer frente a la merma de recursos, los responsables de formación en el sector financiero enfocan su labor hacia actividades consideradas fundamentales para el negocio. Asociado a los procesos de integración y lejos del interés mediático, la banca ha debido dar respuesta a otros desafíos importantes, entre los que se encuentra la labor formativa necesaria para acoplar los nuevos equipos. Con este motivo se celebró el **encuentro "Una formación de valor que incida en la Cuenta de Resultados", organizado por GEC y Unidad Editorial.** **Temas abordados: La formación y el cliente:** "Que el cliente no perciba una transformación que le lleve a abandonar el banco" (*Jose Manel Ventosa, Dtor. de RRHH del Sabadell*). "Que el cliente no vea en ningún momento que puede perder calidad de atención" (*Arturo Ferrer Dtor. de Formación y Desarrollo del Popular*). **Integración cultural:** "Introducir la cultura del grupo a los nuevos miembros" (*Pilar Concejo, Dtra. de Formación de España del BBVA*). "Que los nuevos miembros se sientan integrados en la estructura. No se trata de inculcarles los valores con actividades formativas. Esos se viven día a día" (*Arturo Ferrer*). **Reducción de costes pero no de necesidades:** "Tenemos menos recursos pero las necesidades no bajan sino que se multiplican". "No se trata sólo de una limitación de recursos, hay otra limitación: no descentrar a la gente de lo importante" (*Maribel Álvarez Dtora. de Formación de BMN*). **La formación y el negocio:** "La crisis nos ha reenfocado hacia lo que es verdaderamente crítico para el negocio, hacia lo que aporta valor" (*J.M. Ventosa*). "Las barra libre de formación se ha terminado" (*Luis Pató de GEC*). **Métodos de medición de resultados:** "Nosotros trabajamos muy enfocados hacia el segmento(negocio). No hay mejor retorno que tener al segmento como socio y que él venda los resultados" (*Josep Ramón Verdú, Dtor. Desarrollo y Formación de CaixaBank*). **Fórmulas para hacer frente a la mengua de recursos:** la tecnología y los cursos semipresenciales."Partimos de una estrategia multipaís. Así diseñamos una vez y ejecutamos todas las veces que sea necesario" (*Pilar Concejo, BBVA*). **Formación de directivos:** "Quizás hemos disminuido en la formación clásica, pero hemos crecido en formación de liderazgo" (*J.M.Ventosa y J.R Verdú*). En la misma dirección *Maribel Álvarez* quien afirma, además, centrarse en la **formación de formadores internos** que puede tener un efecto multiplicador. En relación con esto, apunta Ventosa "no hay nada más potente que la formación informal", la realizada a través de los compañeros. **La formación, responsabilidad del empleado:** "Se trata de orientar más la perspectiva hacia el aprendizaje que hacia la formación", dice *Maribel Álvarez*. "Se observa una tendencia: Los accesos a la formación son, cada vez más, fuera de la jornada de trabajo y no por obligación" (*L. Pató*). "Para muchos la formación es más una obligación que una oportunidad. En la medida que sea vista como un elemento adicional en que apoyar mi empleabilidad, el empleado será más proactivo", dice *J.M Ventosa*.

DE GUINDOS NEGOCIA CON ALMUNIA LA SEGREGACIÓN DE LOS ACTIVOS DAÑADOS. Ex.3-5. Según el Ministro, si el saneamiento inmobiliario de los balances se realiza convenientemente, "no se necesitarán ayudas del Estado". Pero el mercado y los expertos dudan de que este proceso pueda realizarse sin soporte público. No está claro quiénes pondrá el dinero si los activos siguen devaluando una vez segregados, o si para lograr venderlos las entidades deben aplicar rebajas de precios más agresivas de lo que descuentan las provisiones. De Guindos reiteró que la creación de sociedades dependerá de los planteamientos que hagan las entidades. En las últimas semanas, el sector, especialmente los grandes, han rechazado que se les obligue, que debe ser voluntaria, a elección de cada entidad. La valoración, dice, se haría a precio de mercado.

LOS TRES GRANDES FOCOS DE INCERTIDUMBRE EN LA BANCA. Ex.3-5. El mercado desconfía de los balances del sector, del deterioro de la economía y de la exposición a la deuda, sobre todo después de la rebaja de la calificación de S & P. A eso hay que añadir, el alza de la morosidad empresarial.

LA REUNIÓN DEL BCE EN BARCELONA.

DRAGHI PRESIONA AL GOBIERNO PARA QUE ZANJE EL PROBLEMA BANCARIO CUANTO ANTES. Ex.4-5. El Presidente del BCE fue contundente al asegurar que España "ha hecho un esfuerzo muy significativo" para reconducir su economía, pero instó al Gobierno a terminar el saneamiento de la banca cuanto antes y a ejecutar las reformas estructurales pendientes. "Si tienes un problema con el sistema financiero, Afróntalo; si te piden más transparencia en tus presupuestos, solúcialo" dijo Draghi, que se mostró confiado en que el Gobierno sabrá adoptar las decisiones adecuadas "en el frente bancario". El Presidente del BCE instó al Ejecutivo a utilizar las medidas que están en su mano, en referencia a la utilización del Fondo Permanente de Estabilidad Europeo. "El instrumento está ahí" dijo Draghi, en alusión al Mecanismo Europeo de Estabilidad (ESM, que complementa el al fondo Europeo de Estabilidad Financiera (FEFE). **Por su parte el FMI** había señalado que es necesario hacer un diagnóstico integral de los activos de los bancos españoles y les instó a "depurar lo más posible" sus balances mientras el gobierno decide cómo hacer frente a los activos tóxicos.

RAJOY PIDE MÁS LIQUIDEZ AL BCE PARA PROTEGER LAS REFORMAS DEL GOBIERNO. Ex.4-5. Se reunió anoche con el Presidente del BCE a quién trasladó la idea de que hay que compaginar el control del déficit con las políticas de crecimiento.

EL BCE BORRA DE UN PLUMAZO LAS EXPECTATIVAS DE BAJADA DE TIPOS. Ex.4-5. El Presidente señaló que el crecimiento es la "prioridad en la agenda", y urge a los gobiernos a perseverar en la consolidación fiscal y a potenciar el mercado único.

LAS FRASES DE DRAGHI: (De Cinco Días, 4-5): "Es pronto para saber si se ha agotado el efecto de las subastas a tres años. No puedo comentar si habrá más". La decisión se tomará en junio. "Hay que buscar una senda para el euro, saber dónde nos vemos en un plazo de 10 años. Es por eso que el rigor fiscal es tan importante, es el punto de partida". "La inflación es nuestro principal objetivo, se trata de la estabilidad de precios de las zonas euro. Controlar la inflación es la mejor forma de apoyar el crecimiento de la economía".

EL UNO POR EL OTRO... Y LA "BANCA" SIN BARRER. De Empresa, suplemento de ABC, 6-5. Si tienes un problema con el sistema financiero, afóntalo. Sentenciaba Mario Draghi teniendo a su lado a Miguel Ángel Fernández Ordoñez. Un mensaje para él y sobre todo para el Presidente a quien le dijo respecto a que algunas entidades del país deban acudir o no al fondo de rescate europeo para recapitalizarse: "Estos mecanismos pueden ser útiles pero no pueden reemplazar a la consolidación fiscal y a las reformas como forma de regresar a la estabilidad". El caso es que la reestructuración del sistema financiero español ya lleva tiempo en marcha, y en un periodo record, pero no termina de cerrarse. El pasado 31 de marzo acabó uno de ellos. Entonces ¿Por qué varios organismos, entre ellos el FMI y el propio BCE aconsejan seguir con más reforma si conocen además el plazo de 31 de mayo para presentar planes de fusión? La reacción de los mercados tiene mucho que ver. Todo lo empezado está sin concluir y se sigue insistiendo en que hacen falta 50.000 millones adicionales. ¿De dónde saldrán? De ninguna crisis financiera mundial a lo largo de la historia se ha salido jamás sin dinero público. En el mismo Suplemento: "Lazaretos bancarios", un artículo de Amancio Fernández.

LA CRISIS FINANCIERA LE CUESTA YA A LA BANCA MÁS DE 187.000 MILLONES Ex.2-5. El sector ha provisionado 112.000 millones, a los que se suman los 53.850 millones exigidos ahora por el Gobierno. El FROB y el FGD han comprometido otros 21.500 millones. La horquilla sobre las necesidades es amplia. El Banco de España y el Ministerio de Economía reconocen que si la economía sigue deteriorándose, podría necesitarse más fondos. Pero al día de hoy, el grado de saneamiento de la banca cubre el deterioro de los balances. Sin embargo, los mercados no están respondiendo a los esfuerzos realizados. Ante esta negativa se ha optado por ir un paso más allá: la segregación de los activos dañados en vehículos independientes. De la factura total de 187.000 millones el 92% ha sido sufragado por la banca. La aportación directa de dinero público se ha limitado hasta ahora a unos 15.350 millones canalizados a través del FROB.

LA BANCA VENDE MÁS DE 5.000 MILLONES DE CRÉDITOS FALLIDOS A FONDOS BUITRE. Ex.30-4. Se suelta lastre: Santander, La Caixa, Cívica, y Bankinter han vendido paquetes de créditos impagados para liberar provisiones ante la reforma. BBVA, Bankia y bancos extranjeros tienen planes similares.

BANKIA, DICE RATO, SEGUIRÁ "ROBUSTECIENDO SUS PROVISIONES. Ex.3-5. El Presidente lanzó ayer un mensaje de tranquilidad a los mercados. La entidad está obligada a realizar un saneamiento de 5.070 millones por la reforma financiera, entre provisiones y colchón de capital adicional. El grupo tendrá que realizar la limpieza del balance este año, salvo que anuncie una integración antes del 31 de mayo. En ese caso tendría dos años. Rato insiste en la capacidad de la entidad de mantener su independencia y seguir en solitario. "Si surgen oportunidades empresariales ya veremos, pero estamos en un contexto de reducción de tamaño del sistema, no de expansión". Cinco Días 4-5. **Su prioridad es potenciar la " eficiencia, la rentabilidad y sacar el máximo jugo a las sinergias".** Sin embargo el FMI, sin dar nombres, se refirió a la debilidad de Bankia y a la necesidad de mejorar su gobierno en aras de su viabilidad futura. **BANKIA ENVIARÁ EN LOS PRÓXIMOS DÍAS SUS CUENTAS AUDITADAS A LA CNMV con una semana de retraso.** Ex.5-5. El grupo financiero completará su informe anual de 2011 aprovechando la convocatoria de la Junta General de accionistas. Desde la entidad explican el retraso por la complejidad del ejercicio 2011: la integración de siete cajas, la división BFA Y BANKIA, y la salida a bolsa. La morosidad del crédito inmobiliario de BFA se dispara hasta el 28%. Los fondos garantizados de renta fija gestionados por esta entidad obtuvieron al cierre del primer trimestre una rentabilidad media ponderada del 4,64% duplicando la media del mercado que fue del 2,45%, según datos de Inverco. Refinancia la deuda de la Comunidad Valenciana al 7%.Ex.5-5.

EL FROB ACUSA A LA CÚPULA DE CAM DE CAUSAR SU DEBACLE. Ex.3-5. Así lo hizo el Administrador designado por el FROB, ante la Comisión de Investigación de la Cortes Valencianas. Reveló que la emisión de cuotas participativas, se hizo "a pesar de la dulce oposición de algunas instituciones, incluidos los supervisores". También cargó contra la normativa de las cajas, que hace posible que tengan cuotas en los consejos determinadas instituciones que hacen que no siempre impere el criterio de profesionalidad". Y afirmó que la intervención detectó "deficiencias significativas en los sistemas de control interno" en diversos aspectos.

EL CAPITAL RIESGO (JC Flowers, Carlyle) SONDEA AL SANTANDER Y BBVA PARA PUJAR POR CATALUNYACAIXA. Ex.5-5. La entidad catalana concita también el interés de KutxaBank, Popular y Sabadell. El Banco de España quiere que el proceso de venta del grupo esté resuelto antes que el de Banco de Valencia. **CATALUNYACAIXA TIENE UN CENTENAR DE PARTICIPADAS POR UN VALOR DE 900 MILLONES.** Ex.3-5. La principal inversión del banco nacionalizado es el 1,5% de capital de Gas Natural. La entidad es accionista de Applus+, Baring Iberia, ACA y Ahorro -corporación.

LAS CAJAS MEDIANAS BUSCAN VÍAS PARA EVITAR MÁS FUSIONES. Ex.4-5. UNICAJA, BMN, IBERCAJA Y LIBERBANK prefieren seguir en solitario salvo una operación que tenga sentido económico y les permita retener el poder. Sin embargo, un artículo de Cinco Días,4-5, "Cuando un trío de cajas de ahorros no es multitud" de Miguel M. Mendieta, analiza la situación de cada una de ellas y apunta posibles alianzas. Dedicó especial atención a BMN y sus conversaciones con Liberbank e Ibercaja, así como a Unicaja que la ve con más autonomía. "Braulio Medel es muy escéptico con las llamadas a crecer por crecer, con lo que difícilmente será proclive a buscar una solución de urgencia con alguna de las cajas medianas" se dice en el sector".

CAJAS EN LAS QUINIELAS DE LAS FUSIONES. Expansión. 4-5. El periódico escribe en **La Llave**: Si el objetivo es integrar para fortalecer el sistema, la estrategia es, sobre el papel, correcta. Pero fusionar por fusionar confiando en que así se calmen los mercados parece, a todas luces, erróneo. (...) Llegado el caso, una mala fusión puede llegar a ser mucho más nociva para el sistema que la ausencia.

KUTXABANK SEGREGARÁ A UNA SOCIEDAD SUS ACTIVOS INMOBILIARIOS. Ex.5-5. "Si nos permiten que no los consolidemos, mejor", dijo su Presidente, Mario Fernández. El banco tiene dotados el 63% de sus activos problemáticos. Como tal ha clasificado el 70% de sus riesgos en el sector promotor," en un ejercicio de transparencia" y frente al 54% del sector.

CAIXABANK Y POPULAR SE COMPROMETEN A MANTENER EL DIVIDENDO. Ex.5-5. Sus títulos caen más de un 39% en el año. Las entidades creen que la desconfianza en torno a España y el repunte de la prima de riesgo han penalizado su cotización, así como el veto a las posiciones cortas ha contribuido también al castigo bursátil.

CAIXABANK REFUERZA SU ESTRATEGIA SOSTENIBLE ANTE LA UNIÓN CON CÍVICA. Ex.30-4. Entre los aspectos a revisar, figura el código ético de la entidad resultante. Según fuentes de CaixaBank "el objetivo es que la nueva entidad disponga del código ético más conveniente para su actividad; si se identifica que hay que añadir al actual código aspectos del código de Banca Cívica, se hará."

BANCA CÍVICA REBAJA EN 350 MILLONES SU PATRIMONIO POR EL SANEAMIENTO ANTES DE SU ABSORCIÓN POR CAIXABANK. Ex.3-5. La entidad logró un beneficio atribuido de 183,49 millones el año pasado que hubiera sido inferior si las provisiones se hubieran cargado contra resultados. El año pasado refinanció operaciones de crédito por 1.339 millones. El banco indica que exigió garantías adicionales, aunque admite que sin estas operaciones los créditos podrían haber entrado en mora o clasificados como de dudoso cobro.

EL GIGANTE CHINO ICBC ENTRA EN LA GUERRA DEL PASIVO. Ex.2-5. El mayor banco por activos del mundo ofrece un 3,2% y un 3,6% para 12 y 24 meses. La oferta supera los tipos de la banca nacional que remuneraron el ahorro en abril a una tasa media del 2,5%.

TARJETAS DE CRÉDITO. VISA gana un 31,5% más, 2.321 millones de dólares durante la primera mitad de su año fiscal. **MASTER CARD**, un 21,3% más en el primer trimestre, 682 millones de dólares.

BOLSA. LA SESIÓN DE AYER.

EL IBEX RESISTE EL DECLIVE DEL MERCADO APOYADO EN LA BANCA.Ex.5-5. Suma un 0,35%, hasta los 6.876 puntos. Esquivó ayer las caídas, pero cede un 2,15% semanal y se mantiene al borde de los mínimos de la crisis. El miedo a la ralentización global castiga a las bolsas. Los fondos que invierten en bolsa son los más rentables del año con un alza del 8,65%. Las voces claman para que se sanee la banca. Ex.5-5. Análisis bursátil de Carmen Ramos.

SEGUROS.

LA DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS SACA LA FUSTA. Cinco Días 4-5. Multiplica las sanciones en la nueva ley de supervisión. Mantiene sin cambios los motivos para penalizar a compañías. El supervisor va a dar una dura vuelta de tuerca a las multas y sanciones que pueden llegar a imponer en caso de infracción. Castigará a compañías, directivos, accionistas y liquidadores de entidades. Hacerse pasar por una aseguradora saldrá caro.

MUTUAS, MUTUALIDADES Y COOPERATIVAS DE SEGUROS BAJO LOS FOCOS. Cinco Días 1-5. La Dirección General de Seguros exigirá una mayor transparencia en la gestión. Los nuevos requisitos vienen especificados en la Ley de Supervisión de Seguros Privados (LSSP). Su aprobación está prevista para el último trimestre del ejercicio. El borrador indica que las mutuas de seguros tendrán la obligación de elaborar anualmente un informe de gobierno corporativo. El anteproyecto incluye una novedad: no exige que la cabecera de los grupos mutuales sea una sociedad anónima donde los accionistas sean las distintas compañías. Así queda abierta la vía para que una gran mutua acoja bajo su ala a sociedades pequeñas preservando todos su marca y personalidad jurídica, es decir que pueden protagonizar fusiones virtuales.

MAPFRE FOMENTA EL "BRAINSTORMING" ENTRE SUS EMPLEADOS PARA MEJORAR SUS SERVICIOS. Empresa, suplemento de ABC, 6-5. Entre las ideas que proponen los empleados ya se han hecho realidad un seguro para deportistas y el producto "Y-CAR", única modalidad de pago por uso en el ramo de autos en España.

COYUNTURA NACIONAL

EL TESORO GANA TIEMPO CON OTROS 2.500 MILLONES EN BONOS. Ex.4-5. Coloca el máximo previsto. Ha captado ya el 53% de lo previsto en el año. La demanda triplica la oferta, pero el organismo paga un coste más alto, pagó un interés de 4,06% para la referencia a 3 años; y del 4,79% y el 4,98 para los bonos a 5 años. La prima de riesgo se relajó hasta los 417 puntos.

EL GOBIERNO QUIERE CAMBIAR LA LEY DEL SUELO PARA MEJORAR LAS VALORACIONES DE LA BANCA. Ex.4-5. Estudia elevar las valoraciones de los terrenos destinados a edificar pisos y evitar que se expropien como si fueran rurales - a un precio irrisorio-. Las entidades financieras podrían deshacerse con mayor facilidad de los solares.

DE GUINDOS VE UN "RAYO DE ESPERANZA" EN LA ECONOMÍA EL AÑO QUE VIENE. Ex.4-5. El Ministro afirma que las cuentas públicas entrarán en superávit primario en 2013, y la deuda pública se estabilizará. Pese a ello, España vive ahora "su momento más oscuro". Pocos días antes, Ex.1-5, en el Foro organizado por la Fundación Konrad Adenauer, y ante el Ministro de Economía alemán, pidió "ir pensando en otras alternativas para crecer a través del BEI o de un mejor uso de los fondos europeos en infraestructuras e I+D+i". En el mismo acto, el Ministro alemán calificó de "impresionantes" las medidas adoptadas por el Gobierno español. "Tenemos plena confianza en España", dijo.

UNO DE CADA TRES PARADOS EN LA ZONA DEL EURO ES UN CIUDADANO ESPAÑOL. Ex.3-5. Estamos en el 24,1% cuando la media de la Zona es del 10,9%, y de la UE el 10,2%. La Semana Santa da un leve respiro al paro, que baja en 6.600 personas. Buro contradice a De Guindos, y asegura que "en este momento" no se piensa bajar las cotizaciones.

COYUNTURA INTERNACIONAL

S & P AMENAZA CON DEGRADAR AL NIVEL DE 'BONO BASURA' A SIETE BANCOS ESPAÑOLES. Ex.1-5. Los afectados se plantean rescindir el contrato con Standard & Poor's. La agencia recorta la nota a 11 bancos. La agencia esgrime la rebaja de la deuda soberana, y factores específicos de cada entidad, como la posición de negocio, el capital y los ingresos, el perfil del riesgo y su posición de liquidez y financiación. Ver el editorial de Cinco Días, 2-5, bajo el título "Calificaciones que se descalifican". "Lo cierto es - dice - que sobre la mesa está cada vez con más evidencia, la necesidad de una mejora en el modelo de calificación crediticia. "Sin efecto en el mercado", dice ABC: La decisión tuvo su peso ayer en la caída del Ibex (-1,89%) pero no más que los malos datos de la actividad de EE.UU. o las dudas sobre las políticas de ajuste en Europa.

MOODY'S, EN CAMBIO, ALABA LAS REFORMAS ESPAÑOLAS. Ex.1-5. Valoró de forma positiva los ajustes en Sanidad y Educación aunque expresa dudas sobre su capacidad para hacer que las CCAA los cumplan. Estas medidas contribuirán a mejorar la credibilidad del Gobierno y su compromiso a restaurar el equilibrio fiscal.

BRUSELAS VE ESENCIAL ELIMINAR LAS DUDAS SOBRE LA BANCA Y QUE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS CUMPLAN DE FORMA ESTRICTA SUS OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DEL DÉFICIT. Ex.5-5. Cree que la "reestructuración del sector está transcurriendo de acuerdo con el plan" y que España no necesitará ayuda del fondo de rescate de la UE para llevarla a cabo". El Gobierno anuncia que en los próximos días aprobará la segregación de activos.

MERKEL REBAJA LAS POSIBILIDADES DE UN "PLAN MARSHALL MULTIMILLONARIO. Ex.2-5. Trata de calmar los ánimos sobre las dimensiones del futuro plan de estímulos europeo y rechaza que el camino hacia el crecimiento sea "un costoso programa coyuntural". Es decir, que se puede crecer gastando poco, algo que se podría conseguir potenciando el Banco Europeo de Inversiones (BEI). Estas declaraciones calman los ánimos tras conocerse que la Comisión Europea podría estar preparando un plan de estímulo para relanzar el crecimiento. Lo que se debatirá en la cumbre del próximo junio.

NOMBRES PROPIOS

EMILIO BOTÍN CONFÍA EN UNA MEJORA CLARA DE LA ECONOMÍA EN 2013. Ex.5-5. Tras participar en la Junta General de UNIVERSIA dijo entre otras cosas lo siguiente: Santander no es una casa de misericordia, es una sociedad anónima que tiene 3,5 millones de accionistas. Gracias a que tenemos un banco global, con presencia en 10 países, podemos mantener el dividendo y lo seguimos manteniendo. Si fuera sólo por los resultados de España no podríamos hacerlo. No obstante el banco estudiará detenidamente las subastas de CatalunyaCaixa y NovacaixaGalicia, ya que son dos franquicias muy potentes en sus zonas de origen". "Hay que terminar los ajustes en el sector, pero se está yendo en la buena dirección, a pesar de que los mercados todavía no han comprendido la magnitud del esfuerzo acometido". Santander duplicará las becas el próximo año, hasta 5.000:"La inversión en educación es la mejor forma de invertir en el futuro de nuestro país"

DISTINCIONES

ESPERANZA AGUIRRE CONDECORA AL BANCO DE SABADELL. Cinco Días 4-5. JOSEP OLIU, PRESIDENTE BANCO DE SABADELL, recogió de manos de la Presidenta de la Comunidad de Madrid, la condecoración de LA ENCOMIENDA DE NÚMERO DE LA ORDEN DEL 2 DE MAYO, concedida al Banco por "el apoyo a los empresarios y autónomos madrileños gracias a facilitar la financiación a las pymes para que sean más competitivas".

M^a DOLORES DANCAUSA, Consejera Delgada de BANKINTER, la primera mujer en el ranking con mejor reputación de MERCOR (Monitor Empresarial de Reputación corporativa). El ranking se obtiene a partir de una encuesta a la que han contestado 1.500 directores de empresas españolas con facturación anual superior a 50 millones de euros. Nuestra más sincera enhorabuena.

COMUNICACIÓN

COMUNICAR (Y ESCUCHAR)... O CÓMO GENERAR COMPROMISO. De Equipos y Talento, Newsletter 6-3. Ahora los empleados, el capital humano de una empresa, no se contenta con ser receptor de aquello que la empresa quiere comunicarle, sino que demanda ser parte activa en un proceso de comunicación bidireccional, lo que refuerza ostensiblemente su sentido de pertenencia y el compromiso con la compañía

SUGERENCIAS

EL ARTE DE IRSE A TIEMPO, un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 2-5. El autor escribe a propósito de la marcha de Josep Guardiola: En el examen de nuestro proceso personal de toma de decisiones, el factor tiempo deviene

capital. (...) Detrás de la decisión de Guardiola se encuentra la variable tiempo. Estamos tan poco acostumbrados a que un profesional se vaya estando en la cumbre, que nos desarma cuando alguien inicia ese camino motu proprio. (...) Es cierto que la historia de muchas instituciones, confirma que no es fácil encontrar el equilibrio entre el presente y el futuro. **Liderazgo se vincula con guiar, impulsar, influir, innovar, hacer, motivar. Verbos con vocación activa, precisan de otros más modestos y silenciosos. Observar, delegar, descansar, leer, esperar, pensar, aprender, escuchar, desaparecer, son el lado discreto de un liderazgo estratégico que cuida el futuro reinventándose en el presente. Y termina el artículo preguntando: ¿Cuántos de ustedes tienen un Tito Vilanova en su equipo?**

DECÁLOGO PARA AGRADAR A QUIEN LE MANDA. E & E. 5-5-. Iniciativa, credibilidad, competencia, criterio o seguridad son algunas virtudes que su jefe espera de usted.

QUÉ FACIL ES SER AGRADABLE Y QUÉ DIFÍCIL SER BUENO. E & E, 5-5. (...) Veo con mucha frecuencia cómo los profesionales se empeñan en satisfacer los deseos de sus superiores y tratan de agradarles. No digo que haya que ir haciendo enemigos, ni muchísimo menos, pero entre plantear sería y profesionalmente lo que la organización necesita y satisfacer los deseos del que manda, no debe haber duda. (...) Levantar la contraria se ha tomado como algo personal en muchas ocasiones, se han tolerado demasiadas veces actitudes mediocres o serviles porque eran buenas personas, y se ha prescindido de buenos profesionales porque no eran dóciles. No hay duda, intenten ser buenos profesionales aunque sea difícil, al final lo agradecerán las organizaciones y ustedes mismos se sentirán mejor. Para leerlo íntegramente:

<http://www.expansion.com/2012/05/04/empleo/opinion/1336142676.html?a=3b0ec98442bd89b11495f60da8e9f5f2&t=1336231547>

CÓMO TRIUNFAR SIN INVERTIR EN I+D+i, por Maite Fuentes, Directora General de Development Systems. Cinco Días 3-5. Es importante apostar por nuevas estrategias diferentes a la inversión en innovación. La actualidad demanda un giro en los modelos de ingresos y márgenes, y en la estructura de costes.

LIBROS

- ❖ "Otra humanidad es posible", de nuestro antiguo compañero de Cajamar, José Olivero Palomeque. Presentación: 14 de mayo, 8 tarde. Salón de Actos de Cajamar, Alameda Principal 19. Málaga. Enhorabuena, Pepe.
- ❖ "La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva", por Antón Álvarez Ruiz. ESIC editorial.
- ❖ "Roma, Escuela de Directivos" por Javier Fernández Aguado. LID Editorial. Muestra, a base de píldoras independientes, diversas experiencias y acontecimientos históricos situados en la época del Imperio Romano. No es un libro de historia, pero es fiel a la historia. Cada capítulo es independiente y esto es lo que hace que la lectura sea rápida y reflexiva.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **UNIVERSIDAD DE VALENCIA. MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.** 31 convocatoria, 10ª edición. Comienza en Abril. Dota a los profesionales de una titulación universitaria y de certificaciones a nivel internacional (PMP, PRINCE 2, ITIL, IPMA...), proporciona habilidades para ser un buen Project Manager. Info: www.uv-mdap.com Condiciones especiales para los asociados: hablar con Paco Durán corporate@uv-mdap.com.
- **IIR. GESTORES PATRIMONIALES Y AGENTES FINANCIEROS DE BANCA PRIVADA 2012.** Madrid 14 de junio. Info. Nacho Flores: Tel. 91-700 49 05. nflores@iirspain.com
- **INFOVA. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO ANTE LA ADVERSIDAD.** 10 mayo en La Arena (10,00-18,30). info@infova.es
- **TEA-CEGOS.** Medir el ROI en los programas de formación (10 y 11 de mayo) <http://www.tea-cegos.es/curso/Formacion-medir-el-roi-rentabilidad-de-la-formacion-franklincovey>. Ciclo: Herramientas para el nuevo responsable de formación (del 29 al 31 de mayo – Módulo 2) <http://www.tea-cegos.es/curso/Formacion-herramientas-para-el-nuevo-responsable-de-formacion>

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Volvemos a la Fundación ANANTA: "Ayer en la montaña varias veces perdimos el camino. Volvimos a encontrarlo por las piedras puestas encima de otras en las rocas. Otros que nos han precedido han recogido y apilado generosamente esas piedras para ayudar a los caminantes. Agradecidos, retomamos el camino, con confianza renovada. Los que ya han ollado el camino nos dan dos fórmulas: tener el corazón limpio y amor. Y la segunda: "ayudaos los unos a los otros". En lo alto de la montaña, todo está más claro". Gracias, una vez más, querido Joaquín Tamames, por las sustanciosas reflexiones que nos envías en nombre de la Fundación.