

NOTICIAS DEL GREF 11-3-2012

VIDA ASOCIATIVA

REUNIÓN DEL GRUPO SEGUROS. En el auditorio de GROUPAMA tuvo lugar la reunión programada, con una nutrida asistencia, en la que tuvimos la oportunidad de escuchar a **Gonzalo Fernández-Isla**, Adjunto a la Dirección General de ENAE BUSINESS SCHOOL, experto en temas de seguros, que nos habló de "La empresa aseguradora y sus necesidades de formación", y a **Enrique Zárraga** Director General Adjunto de WILLIS, profundo conocedor del sector que lo hizo sobre "La Gestión de riesgos". Es un testimonio del interés del GREF por los problemas del sector seguros.

ENCUESTA RATIOS DE FORMACIÓN. Lentamente van llegando las respuestas. Recordamos que es una herramienta indispensable para conocer el sector, compararlo con nuestra entidad, analizar nuestras fortalezas y debilidades, saber hacia dónde hay que dirigirse y, en función de todo ello, establecer los objetivos de aprendizaje.

INCREMENTO SIGNIFICATIVO DE LAS VISITAS A LA WEB DEL GREF. Desde que se puso en marcha el nuevo diseño y estructura de la Web a mediados de diciembre de 2011 se han incrementado de manera significativa las visitas a la Web del GREF. Durante los pasados meses de enero y febrero, tradicionalmente bajos en número de visitantes, se han contabilizado aumentos de más de un 140% en el número de visitantes con respecto al año pasado. El dato más extraordinario es la **superación de la barrera de los 8.500** visitantes distintos durante el pasado mes de febrero de 2012. Queremos agradecer la colaboración a todos nuestros Asociados, Asociados corporativos y a todos nuestros visitantes y amigos del GREF. Es obvio que sin su contribución nunca podríamos haber alcanzado tan gratos resultados. También queremos aprovechar la ocasión para invitar a las empresas relacionadas con la Formación y Desarrollo que no estén, a que se incorporen a nuestra Web, como Asociados corporativos o como Patrocinadores de alguna sección. Será un placer contribuir a su difusión entre nuestros asociados, amigos y colaboradores.

HEMOS COLGADO EN LA WEB www.gref.org

1.- La newsletter de OVERLAP creada a partir de la participación en la ASATD 2011 International Conference & Exposition y de los últimos proyectos e investigaciones llevados a cabo desde el área I+D+i de la compañía. La hemos colgado en la sección INNOVACIÓN patrocinada por la OVERLAP.

2.-EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES, POR INAMCULADA CEREJIDO, PROFESORA DE UDIMA, publicado en BAE. Fundamental para reflexionar en torno a la tarea urgente de renovar el Departamento de RR.HH.-FORMACIÓN. Está colgado en la sección "Artículos de Interés".

3.- El Informe Económico por el Servicio de Estudios de La Caixa, en la sección Informes del Sector.

NOTICIAS DEL SECTOR

BBVA COMPRA UNNIM Y SE HACE LÍDER EN ESPAÑA. Ex.8-3. Se hace con la entidad catalana con apoyo del Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) que puede tener que asumir hasta unos 2.000 millones. Presentó la oferta que menos apoyos requiere. Para que el FROB recupere el dinero invertido, sin coste para el Estado, el sector a través del FGD, asumirá las pérdidas derivadas de la operación, es decir, 953 millones. Además el Banco de España concederá a Unnim un Esquema de Protección de Activos (EPA, seguro contra la morosidad futura) que cubre una cartera de activos problemáticos de unos 7.359 millones, en su gran mayoría riesgos inmobiliarios. El FGD asumirá el 80% de las pérdidas derivadas de la cartera durante 10 años y BBVA, el restante 20%. El Banco estudiará otras oportunidades de compra en España. Cree que es un ejercicio de "responsabilidad". El grupo prevé cerrar 314 oficinas en Cataluña (el 30% de la red) y suprimir 1.265 empleos (el 20% de la plantilla). También planea lanzar deuda por 500 m. Asegura que mantendrá la Obra Social de UNNIM. Ex.10-3.

NUEVA CIRCULAR DEL BANCO DE ESPAÑA: NUEVAS EXIGENCIAS DE PROVISIONES PARA CRÉDITOS INMOBILIARIOS Y ACTIVOS ADJUDICADOS. Ex.9-3. La banca sólo podrá reducir el nivel de dotaciones cuando elimine íntegramente de su balance estos riesgos. Es decir, en la medida en que los promotores devuelvan los créditos y las entidades vendan las viviendas y los suelos adjudicados. En términos generales, el plan del Gobierno establece una cobertura del 80% para el suelo entre dotación y capital; del 65% para la promoción en curso y del 35% para la vivienda terminada. Intenta prevenir la "picaresca" de que las entidades "pongan cuatro grúas en un suelo" para declararlo como promoción con obra en marcha y reducir sensiblemente la carga de provisiones. Las nuevas provisiones deberán estar constituidas en diciembre de este año, salvo en el caso de entidades que participen en fusiones, que tendrán un plazo de hasta 2013. Las entidades tendrán que enviar al regulador los primeros datos sobre la exposición como muy tarde el 20 de abril fecha tope para entregar los estados financieros del primer trimestre.

UNA SUBASTA SIMULTÁNEA PARA CERRAR YA EL MAPA BANCARIO. Cinco Días 8-3. La gran banca importa un sistema utilizado en EEUU. La gran banca cree que la reestructuración financiera dura ya demasiado. Ante ello, estudia diversas vías para presentar al Gobierno. La última fórmula es que el Banco de España realice una subasta simultánea de todas las entidades nacionalizadas y débiles. Este sistema se aplica en EEUU. En caso de empate se haría otra subasta. Esta vía debería estar apoyada por los cuatro grandes bancos, por La Caixa y por Kutxabank. La petición de la banca incluye un esquema de protección de activos. (EPA). El problema es que ni el Banco de España ni el gobierno quieren hablar de EPA, a lo que el sector responde que si no hay ayudas difícilmente un banco se hará cargo de una entidad con dificultades. Expansión por su parte dice el 10-3: **ECONOMÍA ESTUDIA SUBASTAR A LA VEZ LAS CAJAS GALLEGAS Y CATALANAS.** El sector quiere adelantar el proceso. Se considera que una venta simultánea permite presentar mejores ofertas y rebajar el apoyo exigido al Fondo de Garantía. La Xunta asegura que la caja gallega trabaja para mantenerse en solitario.

UNICAJA PIDE A ECONOMÍA MÁS PODER EN LA FUSIÓN CON CAJA ESPAÑA. ABC.9-3. La caja andaluza sólo acepta cerrar la operación si logra más de un 70% de la entidad resultante. El Presidente Braulio Medel se reunió el miércoles con un representante del equipo económico del Gobierno para llegar a un "entente cordiale" y cerrar definitivamente la fusión. El Presidente sigue enrocado en defender la buena situación económica que tiene la entidad. Y si no le quieren dar un EPA prefiere no arriesgar.

EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA CAM. Ex.9-3. Banco Sabadell ha encargado a Egon Zender el análisis del talento de los ejecutivos de los Servicios Centrales, y a Seeliger y Conde los directivos de la red comercial. Adriá Galián, antiguo Responsable de Formación, nombrado Interventor General. Desde aquí te deseamos muchos éxitos, Adriá.

LA GUERRA DEL PASIVO. LA BANCA RENUEVA LOS DEPÓSITOS EN MANOS DE GRANDES INVERSORES AL 4%. Ex.10-3. Aunque las medidas del BCE han aliviado las tensiones de liquidez y la guerra del pasivo se ha relajado, la banca sigue pagando tipos agresivos por mantener sus depósitos. La pregunta clave se la hace La Llave ¿Por qué la banca continúa captando ahorro a tipos tan agresivos cuando puede financiarse al 1% en el BCE?. Primero, por imagen. Se quiere proyectar un balance lo más saneado posible. Segundo, el crédito del BCE no va a ser eterno, las entidades quieren operar de forma independiente. Tercer, los recursos para lograr liquidez del BCE no son ilimitados y las entidades deben gestionarlos.

LA SALIDA DE RURALCAJA OBLIGA A REFORMULAR EL GRUPO CAJA RURAL. Cinco Días 5-3. Ruralcaja y otras 19 rurales han ficha por Cajamar y abandonado la Asociación Española de Cajas Rurales. El golpe es duro, pero varias fuentes financieras coinciden en que las participadas que vertebran el Grupo Caja Rural (tecnología banca y seguros, aguantarán el embate.

RESUMEN DEL INFORME TRIMESTRAL DE LOS MERCADOS HIPOTECARIOS EUROPEOS DE LA FEDERACIÓN HIPOTECARIA EUROPEA. RESULTADOS TERCER TRIMESTRE DE 2011 Enlace al Informe de la FHE en inglés: <http://www.hypo.org/>
OPERACIONES NUEVAS: En un contexto de débil crecimiento económico, paro e incertidumbre, el nuevo crédito hipotecario registró en el tercer trimestre una tendencia similar a la observada a lo largo de la primera mitad del año, con descensos generalizados de la actividad hipotecaria en la mayoría de mercados, con la excepción de Reino Unido y Alemania. En **España**, el mercado hipotecario continuó sin mostrar signos de recuperación en el tercer trimestre de 2011. El volumen de nuevo crédito dispuesto en el tercer trimestre se redujo en torno -23% en términos interanuales situándose en niveles mínimos.

EL GOBIERNO APRUEBA EL DECRETO POR EL CUAL SE FAVORECE A LAS FAMILIAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL. Ex.10.3. La banca deberá aceptar quitas de hasta el 25% para evitar desahucios. Las entidades darán 4 años de carencia, condonarán deudas y aceptarán la dación en pago. Los bancos se quejan de que tendrán que asumir funciones que corresponden a Administraciones.

SEGUROS

LA BANCA GANA FUERZA EN LA VENTA DE SEGUROS A PESAR DEL CIERRE DE OFICINAS. Cinco Días 7-3. UNESPA descarta que la reestructuración lastre su creciente presencia. Los bancos reducen su red y su plantilla a ojos vista. Pero esto no impedirá que ganen presencia en venta de pólizas. Así opina UNESPA. Las entidades de crédito controlan más del 70% del ramo de vida y crecen con fuerza en daños. El riesgo es que un siniestro mal resuelto puede contaminar el vínculo del cliente con la entidad financiera.

MAPFRE, A FAVOR DE MANTENER LOS PACTOS DE BANCASEGUROS. Ex.6-3. Cree que una misma entidad puede vender pólizas de varias aseguradoras en su red.

ALLIANZ SEGUIRÁ DANDO SU APOYO A POPULAR SIEMPRE QUE SEA NECESARIO, Ex.5-3, dice Vicente Tardío, Presidente de Allianz España y consejero de Popular. La aseguradora que posee el 7% del banco, tras la integración de Pastor, ampliará la alianza con productos de Pimco.

MÁS MOVIMIENTOS DE FICHA PARA EL MAPA DE SEGUROS ANTE LA COMPRA DEL BBVA, Ex.8-3, ya que Unnim tiene a AEGON como socio en seguros de vida, y a Reale en seguros generales.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. El Ibex cede a la incertidumbre y firma su peor semana en tres meses. Ex.10-3. Ayer cayó un 0,3% hasta 8.282 puntos. Suplemento "Expansión del Inversor": Valores con tirón bursátil y un futuro prometedor.

ENCUENTRO FINANCIERO INTERNACIONAL ORGANIZADO POR BANKIA Y EL PAIS. Ex.6-3.

LA BANCA PIDE MÁS AYUDAS PARA ABSORBER LAS ENTIDADES DÉBILES. Los bancos piden que se clarifique la solución de los grupos débiles y ven difícil que los fuertes entren en fusiones sin esquemas de protección. El sector y Economía chocan sobre la sequía del crédito. La banca, un colectivo que se siente agraviado porque cree que se están cargando sobre sus espaldas más culpas de las merecidas, volvió a escenificar sus diferencias con el Gobierno a este respecto. El ejecutivo cree que el saneamiento pondrá de nuevo a todo el sector en disposición de dar crédito. Para la banca es un imposible mientras no se reactive la economía. Para los banqueros, la ausencia de demanda solvente y de actividad es la clave de la falta de financiación. Otro lugar común es la necesidad de seguir reduciendo la capacidad. "Viene un ajuste importante de oficinas y persona". "Muchos empleados van a quedar sin trabajo", se dijo. Finalmente se reclamó volver

al oficio bancario, a las buenas prácticas."La espina dorsal debe ser la valoración del riesgo. Y después, la liquidez y el capital".

RODRIGO RATO PROPONE UN PACTO ENTRE LA BANCA Y EL GOBIERNO. Ex.7-3. Quiso desencallar el debate sobre quién es responsable de que no haya crédito y cómo reactivarlo. Se alineó más con el ejecutivo que con la tesis de la mayoría del sector que sostiene que no hay financiación por falta de demanda solvente. Afirmó que hay entidades que no dan crédito "porque no quieren"."Otras porque no pueden". No concretó qué entidades, aunque sí interpretó que no es una cuestión que afecte únicamente a las cajas. NO obstante abogó por la colaboración y por diseñar una estrategia entre Gobierno y sector financiero. Alabó las subastas de liquidez del BCE que calificó como "un alivio". Cree que todo el sector debe responder ante la caída del crédito. Insistió en el pacto, y puso como ejemplo la línea de colaboración para acelerar el pago de las deudas con proveedores de las administraciones locales y autonómicas.

RAJOY RECLAMA MÁS FINANCIACIÓN PARA FAMILIAS Y PYMES. Sin que fluya la financiación bancaria no habrá un auge del emprendimiento y, por tanto, tampoco se recuperará la mayor parte del empleo perdido durante la crisis. Los bancos han de sanear sus balances, de manera que les cueste menos financiarse y ello redunde en más crédito para "proyectos viables e innovadores". Animó a acelerar el proceso de fusiones, recordando que "las entidades podrán prolongar el ajuste si acometen procesos de integración viables, siempre y cuando exista el compromiso para la concesión de créditos a familias y pymes"

BREVES

- **POPULAR VE EL LADO POSITIVO DE PERDER UNNIM.** Ex.8-3 Prevé ganar mil millones en 2013 aunque la absorción del Pastor no será tan brillante como esperaba.
- **BANCA MARCH. LAS PROVISIONES REDUCEN EL BENEFICIO UN 46,8%.Ex.8-3.** La firma más solvente de Europa gana 72,4 millones. El grupo no participará en la consolidación del sector, aunque valora positivamente la reforma. La inversión crediticia creció un 1,7% en España el año pasado. Crce a tasas de casi el 20% anual.
- **SANTANDER VENDE SU FILIAL DE RECOBROS DE CRÉDITOS FALLIDOS.** Ex.6-3. Lindorff gestionará durante los próximos cinco ejercicios la recuperación de los préstamos morosos del grupo español.
- **SEGURCAIXA ADESLAS GANA EN 2011 CIEN MILLONES, UN 20% MÁS.** Ex.8-3. Su objetivo es potenciar salud y banca seguros.
- **EL BANCO DE MADRID COMPRA EL 45% QUE LE FALTABA DE INTERDIN** hasta ahora en manos de minoritarios. De esta forma pasa a formar parte de la estructura del Banco reforzando su oferta de servicios integrales para sus clientes. Ex.7-3.
- **BANCO CAM RECOMPRA 167 MILLONES DE DEUDA Y OBTIENE PLUSVALÍAS DE 42 MILLONES.** Ex.7-3. Con esta operación y la venta de TUI, ha ganado 70 millones de euros.
- **BANKIA ESTUDIA REOMPRAR HASTA 3.000 MILLONES EN PREFERENTES.**Ex.10-3. Analiza refuerzos adicionales por 1.274 millones que ya tiene en marcha en una ampliación de capital. El canje de preferentes podría diluir el peso del BFA en Bankia desde el 52% al 42%.
- **BARCLAYS PREVÉ DOS AÑOS MÁS DE PÉRDIDAS EN SU FILIAL ESPAÑOLA.** Ex.10-3. Tiene 820 millones en créditos fiscales. Ha reforzado su liquidez al captar 6.200 millones en la última subasta del BCE.
- **DEUTSCHE BANK CAPTA 5.000 MILLONES EN EL BCE.** Ex.10-3, para sus filiales de España e Italia

COYUNTURA NACIONAL

EL GOBIERNO PREVÉ RECAUDAR UN 14% MÁS (15.000 millones) EN 2012 PESE A LA FUERTE CAÍDA DEL PIB. Ex.8-3. El **Ministro de Hacienda descarta subir más impuestos.** Los ingresos públicos cayeron un 2,8% en 2011 pese a que el PIB avanzó un 0,7%. Los gastos de personal del Estado aún crecen un 1,7% a pesar de la congelación y de los recortes salariales que impulsó el anterior Gobierno.

LAS CCAA AVISAN DE QUE CUMPLIRÁN CON EL DÉFICIT SUBIENDO TASAS Y CON COPAGO. Ex.7-3. Problemas para financiar la Sanidad y la Educación. El Gobierno obligará a las comunidades a rehacer sus presupuestos en semanas. Restringirá sus ingresos no financieros y les fijará un techo de gasto muy restrictivo. El Presidente insta a las CCAA a "hacer un esfuerzo" y recortar los 15.000 millones previstos.

EL GOBIERNO LOGRA EL APOYO DE CIU EN EL CONGRESO PARA LA REFORMA LABORAL. Ex.9-3. Los sindicatos convocan huelga general. El editorial de Expansión 10-3 la califica de "chantaje en lo peor de la crisis".

COYUNTURA INTERNACIONAL

BRUSELAS ENVIA UNA DELEGACIÓN A ESPAÑA PARA INVESTIGAR LA DESVIACIÓN DEL DÉFICIT. Ex.9-3. La UE quiere zanjar cualquier tipo de duda sobre el 8,51% de déficit anunciado por España antes de tomar una decisión sobre los objetivos de ajuste. Los múltiples cambios de previsión en pocas semanas inquietan a la Comisión. **LA COMISIÓN EUROPEA PREPARA MÁS VISITAS PARA ANALIZAR LOS PRESUPUESTOS.** Ex.10-3. **Preocupan las cuentas públicas. Los Técnicos de Bruselas analizarán el desvío en el déficit autonómico.**

REHN, COMISARIO EUROPEO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y MONETARIOS, RECALCA QUE LO "ESENCIAL" ES QUE ESPAÑA BAJE EL DÉFICIT AL 35 EN 2013". Ex.7-3.

AVISO SOBRE EL DÉFICIT: NADIE PUEDE CAMBIAR LAS NORMAS DICE MARIO DRAGHI, Ex.9-3, que defiende sus multimillonarias inyecciones de liquidez y de indicios de reactivación del crédito.

LOS DEPÓSITOS DE LA BANCA EN EL BCE MARCAN RECORD. Ex.7-3. Subieron hasta 827.534 millones. Los bancos reciben un 0,25% por estas imposiciones. Es un indicio de la falta de confianza entre las entidades. El interbancario no funciona.

LOS ACREEDORES PRIVADOS ACEPTAN LA QUITA DEL 53,5% EN LOS BONOS GRIEGOS. Ex.9-3. Las entidades españolas podrían perder 330 millones en el canje.

ENTREVISTA CON MENSAJE

LUIS DE GUINDOS, MINISTRO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD, en ABC, 1-3. "El ajuste de los próximos presupuestos se va a centrar en el recorte del gasto público. No vamos a subir el IVA". "No ha habido ningún reto a Europa, España es un socio leal absolutamente comprometido con las reglas fiscales europeas". "No hemos inflado las cifras, ni han fallado los sistemas estadísticos. Lo que ha fallado ha sido la voluntad de ajuste del anterior Gobierno". "La Ce y el BCE valoran muy bien la reforma financiera y la laboral, y estoy seguro de que el Eurogrupo reconocerá nuestro esfuerzo fiscal". "Es muy importante que se lleve a cabo una segunda ronda de consolidación (se refiere a las fusiones del sector bancario), que permita tener entidades más solventes, más fuertes, y con mucho mejor gobierno corporativo. El proceso de fusiones anterior no ha sido un ejemplo de mejora de gobierno corporativo". "Desde luego, queda todavía muchas fusiones por ver. Se privatizarán las entidades intervenidas por el FROB, pero el proceso de consolidación se va a extender más". En cuanto a la fluidez del crédito dice: "En los últimos años los únicos créditos que se han dado han sido para refinanciar préstamos a promotoras e inmobiliarias. Ahora la banca debe provisionar estos créditos, y deja de tener incentivos para refinanciarlos, por lo que puede destinar este dinero a pymes, familias u otras actividades.

SUGERENCIAS

EL GRAN CASINO UNIVERSAL, UN ARTÍCULO DE ANTONIO GARRIGUES WALKER en Expansión, 8-3. Después de recordarnos el origen de la crisis "cuya culpabilidad recae substancialmente - hay que insistir en ello aunque valga de poco - sobre el mundo financiero anglosajón", (...) la reacción del sistema americano ha sido muy corta. Y añade, "la radicalización ideológica americana está afectando negativamente a la recuperación económica", y Europa no está al margen de la culpa, pero el ejercicio reciente de algunos políticos y economistas americanos de concentrar en nuestro continente la responsabilidad de la situación es verdaderamente inaceptable. En todo caso - añade más adelante - habrá que cerrar el capítulo de culpas y abrir un nuevo periodo de colaboración, y dar de lado a debates incoherentes y estériles como la discusión sobre el debido equilibrio entre austeridad y estímulos al crecimiento, o el de la soberanía nacional. Y termina proponiéndonos un nuevo orden financiero "cuyas claves podrían ser las siguientes: 1.- Instituciones globales financieras con capacidad de control y de respuesta en situaciones difíciles, que superen las limitaciones actuales del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional. 2.- Unificación de los sistemas jurídicos y económicos que regulan las bolsas de valores. 3.- Desarrollo de unos principios financieros éticos. 4.- Control estricto de paraísos fiscales y monetarios. El mundo financiero español - que a pesar de todas las dificultades - se ha comportado bastante mejor que la mayoría de los demás países occidentales, puede aportar mucho a este esfuerzo para salir de un peligrosísimo casino universal.

LA FORMACIÓN EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS. DESAYUNOS DEL OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Nº66. MARZO 2012. Se ha convertido en el nuevo paradigma para mejorar su competitividad y eficacia en la palanca del cambio cultural. Participan: Ana Vaquerizas del Banco Cooperativo, Luis Gámez de ING Nationale Nederlanden, Itziar Caballero de BNP, Santiago de Miguel de People Excellence, patrocinador del acto, Francisco Segrelles del GREF, y Rafael González, de People Excellence actualmente en Latinoamérica.

DESARROLLO DE LOS RR.HH. DIRECCIÓN ÉTICA POR VALORES. Un artículo de nuestro compañero Enrique Campomanes publicado en CAPITAL HUMANO, marzo 2012. García y Dolan (1997) describen el modelo triaxial de valores, donde se equilibran tres tipos de valores: económicos, emocionales y éticos. La dirección por valores indica que los éticos deben tener un mayor protagonismo que los otros, porque, entre otras cosas, consigue profesionales más eficientes.

EL PAPEL DEL SISTEMA FINANCIERO, un artículo de Ramón Casilda Béjar, Ex Directivo bancario, Profesor del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá. Cinco Días 5-3. El autor reflexiona sobre la importancia de la banca en la economía de libre mercado, así como sobre la necesidad de que el sector afronte la pérdida de confianza que padece desde el inicio de la crisis.

LA REFORMA LABORAL.

CAPITAL HUMANO. Nº263. Marzo 2012. DOSSIER: Resumen de sus aspectos principales; breve opinión valorativa y por último, una completa guía de su contenido.

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Nº66. Marzo 2012. Comentarios de urgencia al Real Decreto-Ley 3/2012 de 10 de febrero por Abdón Pedrajas Moreno, Catedrático de Derecho del Trabajo y Presidente de Abdón & Molero, y Tomás Sala, Catedrático de Derecho del Trabajo y Director de Formación de Abdón Pedrajas. Ojo crítico jurídico y empresarial.

COMUNICACIÓN

De "Hay que operar", artículo de Pilar Cambra en Expansión y emprendedores, 10-3. Los encargados de comunicar qué ocurre en una empresa, por qué ocurre y qué habrá que hacer para salir adelante podrían seguir el ejemplo de los grandes oncólogos que han acuñado el término de "verdad soportable" para comunicar el diagnóstico a los enfermos. poco a poco, intuyendo qué empleado puede aguantar el chaparrón de una vez y a qué otro habrá que explicarle las cosas paso a paso...Porque si se planta ante las narices de todos la perspectiva del quirófano, el remedio puede ser peor que la

enfermedad y provocar un desaliento, un desánimo y un pánico que empeoraría la situación de la empresa. Sólo la verdad es realmente terapéutica y sólo ella evitará esas gangrenas que son los murmullos, los chismes, o el miedo.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

GRUPO BLC. Reskilling es la primera Empresa de recolocación on-line autorizada por el Ministerio de Trabajo. Utiliza su Plataforma e-mentor que permite realizar sesiones individualizadas en tiempo real, desde cualquier punto de la geografía, con una sencilla conexión de banda ancha. Si desea mayor información: Maria Pizzuto Socia Directora de Reskilling mpizzuto@grupoblc.com. Por otra parte Javier Cantera, su Presidente, nos informa de un nuevo proyecto, que él llama **meeting point**. Lo concibe como un lugar de encuentro entre las necesidades de desarrollo personal y las profesionales de clientes y amigos, con formatos innovadores, temáticas muy interesantes y horarios compatibles con el ejercicio profesional. Podéis ampliar información en la página web de la Fundación (www.fundacionpersonasyempresas.org) y en el blog específico de **meetingpoint** (<http://meetingpoint.org.es>).

EXPOMANAGEMENT. 23 y 24 de Mayo. Una experiencia dedicada a CONSTRUIR mejores negocios, mejores personas y un mejor futuro: K. Roberts (liderazgo), P. Khanna (estrategia), R. Mosat (organización) C. Fernandez Araoz (personas), Ph. Kotler (marketing), B.J. Fogg (tecnologías). N. Roubini (Europa), H. Schultz (caso Stabuks). Descuentos y condiciones especiales para los asociados y sus entidades. Contactar con David Sánchez, dsanchez@hsmglobal.com

INSTITUTO EUROPEO DE POSGRADO MASTER EN FINANZAS. Convocatoria extraordinaria. 26 de abril. Online con vídeos explicativos y clases presenciales a través del ordenador. Titulación conjunta: Instituto y Escuela de Negocios Universidad CEU-San Pablo. Info: Virginia Capseta: 91-6613995. Ext.21. virginia.capseta@iep.edu.es

CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES

- **CURSO "MODELIZACIÓN FINANCIERA".** Analiza y desarrolla las técnicas más utilizadas en el diseño y estructuración de modelos financieros de proyección. FEF. 40 horas, martes y jueves de 18 a 22 horas. Info: Sara.navarro@fef.es. Tel. 91-5982550.
- **TALLER DE BANCA : 2012 AÑO DE DEFINICIONES...¿Y LUEGO?.** AFI, ESCUELA DE FINANZAS APLICADAS. 29 de marzo, 4 horas. Hotel Hesperia. Pº Castellana 57.
- **COMUNICACIÓN Y CREATIVIDAD: CÓMO COMUNICAR IDEAS.** miércoles 28 de marzo con Arancha Gayoso. La Salle IGS Business. De 9 a 15,00 horas. África Gómez, tel. 91-740 16 05/608 497425. africag@lasallecampus.es. 15% dto. a asociados
- **FORO EUROPEO. TATUM-FUNDIPE Y ESCUELA DE NEGOCIOS DE NAVARRA. PROGRAMA PERSONAS DE DIRECCIÓN DE RR.HH.** 1ª sesión 19 de abril: RR.HH 2.0: Bienvenidos a la Era de la Colaboración por Eugenio de Andrés. Coste del Programa 5.900 euros. Para los asociados, 4.700 euros. Incluye la asistencia, material y almuerzos. Más información, Amaia Flamarique: aflamarique@foroeuropeo.com Tel. 948 131 460.
- **INSTITUT DEMOS. GLOBAL ESTRATEGIAS. TÉCNICAS DE GESTIÓN DE RR.HH. POR COMPETENCIAS,** con la UCM. A distancia. 250 horas. Inicio, 17 de abril. Tel 902 22 50 90. www.globalestrategias.es

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

DE "EL TIEMPO, UN ESPEJO EN EL QUE MIRAR", un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 7-3. Si al directivo se le paga por hacer lo que ha pensado, choca el poco tiempo que dedica a esta actividad. A los profesionales con los que el autor trabaja, suele hacerles tres preguntas: 1.- En base a tu puesto y tu responsabilidad ¿qué es lo que debes hacer?. 2.- ¿Qué es lo que estás haciendo que podrías y deberías dejar de hacer?. 3.- ¿Qué es lo que deberías de hacer y no estás afrontando? ¿Qué se espera de ti y todavía no has afrontado? Obviamente, difícil contestar a la tercera interrogante sin responder a la segunda. Finalmente ¿qué conversaciones, decisiones, planes, comportamientos, tenemos pendientes?. Identificados, debieran abrirse camino a codazos en nuestra rutina. Si no tienen sitio, dudo mucho de la hondura y autenticidad de nuestros compromisos.

LA REDACCIÓN