

NOTICIAS DEL GREF 12-5-2013. 7º ANIVERSARIO

VIDA ASOCIATIVA. Nos complace anunciar la incorporación de SANTA LUCIA SEGUROS como entidad asociada, en las personas de su Directora de RR.HH. Mireia García Fernández, y su Responsable de Formación, Juan Carlos Pindado Jimenez. Bienvenidos, y nuestro agradecimiento por la confianza depositada en nosotros.

NOTICIAS DE FORMACIÓN.

A CONTINUACIÓN ENTRESACAMOS DEL Nº 276 Mayo 2013 DE CAPITAL HUMANO (Número que recomendamos vivamente) LO MÁS SALIENTE, A NUESTRO JUICIO, DE UNA SERIE DE ENTREVISTAS SOBRE LAS QUE VOLVEREMOS EN BOLETINES SUCESIVOS. En el de hoy sacamos, en primer lugar, la de FERNANDO BAYÓN MERINÉ, Director General de la EOI, que a propósito de la Formación de directivos afirma: Hay una diferencia entre el modelo americano y el europeo. El europeo mucho más humanista, quiere jefes más enciclopedistas, más del renacimiento, que saben mucho de muchas cosas. El modelo americano supone saber mucho de lo que tengo que hacer, el resto del mundo importa muy poco. Yo no creo que nosotros estemos en este momento necesitados de un modelo humanista europeo, **estamos necesitados de directivos con competencias personales para dirigir empresas y no para gestionar negocios, que son dos cosas diferentes. Dirigir empresas es dirigir personas, dirigir objetivos y estrategias, marcar caminos de futuro.** Dirigir empresas es saber gestionar la incertidumbre, que es lo más difícil que existe. Es ser capaces de tomar soluciones eficaces en situaciones complejas. El mejor directivo es aquel que es consciente de que no sabe el qué, ni el cómo, ni el cuándo ni el dónde, pero que algo está pasando en este momento que le va a afectar y tiene que estar preparado para cuando llegue. Yo creo que nosotros somos muy buenos gestores de negocios pero no somos tan buenos directores de empresas. **La entrevista está íntegra en nuestra web: www.gref.org**

CARMEN MUR, EXPRESIDENTA DE MANPOWER. Misma fuente, CAPITAL HUMANO. A la pregunta ¿Considera que las mujeres gestionan de forma distinta que los hombres? **¿Existe un liderazgo femenino?**, responde: Considero que cada persona tiene sus propias maneras, difíciles de generalizar, y esto no depende necesariamente de si se es hombre o mujer. Pero, efectivamente, hombres y mujeres no somos iguales. **Posiblemente, si existe un liderazgo femenino, éste tenga un mayor componente relacional, social, emocional, que se traduce en una gestión más comunicativa, paciente, consensuada, ordenada y metódica, sobre todo muy respetuosa.** Pero, como decía, he visto también liderazgos femeninos muy diversos, difíciles de estandarizar.

- ¿Qué habilidades y puntos fuertes cree que se podrían destacar de la forma de dirigir que tiene la mujer frente al hombre?. Responde: A lo largo de mi carrera me he encontrado mujeres que gestionan como hombres y viceversa. Sobre los estereotipos de dirección femenina y dirección masculina creo que hay muchas mujeres que pueden tener lo que mucha gente piensa que es una dirección masculina, menos flexible, como parece ser que la tenemos las mujeres. Emocionalmente podemos tener un punto más, dada nuestra fama de ser capaces de hacer tres cosas a la vez, y a lo mejor esto nos otorga una capacidad que los hombres no tienen porque son bastante más directos actuando. Pero, no creo que sea cuestión de ser hombre o mujer, es únicamente cuestión de actitud. En mi caso, creo que se consigue mucho más "con miel que con hiel". **La entrevista está íntegra en nuestra web: www.gref.org**

JOSÉ MANUEL CASADO. "Otro gallo nos cantaría", artículo publicado en CAPITAL HUMANO, mismo número, 276, Mayo 2013. Dirigir es ejercer un conjunto de comportamientos -arte, técnicas, conocimientos, habilidades - que nos llevan a responsabilizarnos del trabajo de otros. Si se quiere, en menos palabras, "hacer hacer"; es más, es conseguir que la gente "quiera". **La dirección no consiste en que los trabajadores hagan las cosas, sino que quieran hacer las cosas que deben hacer: que deseen hacerlas y las hagan.**(...) Desde luego, si se habla tanto de liderazgo es porque se trata de una cuestión importante y no resuelta; algo parecido a la gestión de personas, del talento o como queramos llamarlo. Todo lo que no tiene un carácter cuántico, objetivo, ni cara de recurso, la gestión empresarial lo digiere mal. (...) La sociedad actual traumatizada por una crisis que es ya estructural, clama por líderes eficaces, mientras que el sentimiento general es que cuanto más clama, menos aparecen. La supervivencia de nuestras empresas no depende de otra cosa que de la capacidad para dotarse de jefes capaces de guiarlas bien. Hay quien lleva esta afirmación hasta un planteamiento todavía más radical pero no por ello menos plausible: el problema central de nuestra sociedad es un problema de liderazgo. Digámoslo aún más claro: faltan jefes, faltan buenos jefes. El viejo dicho castellano del "Cantar de Mío Cid", "¡Oh, Dios! ¡Qué buen vasallo si oviese buen señor!", contiene un principio básico: la naturaleza y calidad del liderazgo se evidencia en quien obedece, pero sobre todo en quien manda, ya que las hazañas y logros que consiguen los equipos depende del valor y reconocimiento que el jefe les otorgue. **El artículo está íntegro en la página web www.gref.org**

ENRIQUE CAMPOMANES. "La ética y la necesidad de entornos transparentes", artículo publicado en OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, Mayo 2013. Para conseguir que los profesionales sean éticos se debe actuar en dos direcciones complementarias. Por un lado, la creación de un entorno empresarial transparente donde se pueda observar claramente qué medios se utilizan para conseguir los fines, donde la alta dirección y los directivos se comprometen a premiar los comportamientos éticos y castigar los que no lo sean, y donde la ética sea una variable que acompaña siempre a los resultados que, de esta forma, se valoran por, al menos, dos variables: cuantitativas y cualitativas. Un entorno además donde los directivos tienen como un objetivo presupuestado más el desarrollo de los valores dentro de sus equipos como forma de obtener los resultados más valiosos. Porque **no nos**

engañemos, el éxito de una organización no se puede medir exclusivamente por los beneficios obtenidos, aunque sean correctos y no estén maquillados, sino también por su compromiso con la sociedad donde están instalados, su respeto por los derechos humanos y el desarrollo de sus valores corporativos. Esa es la única manera de conseguir el éxito empresarial y el reconocimiento de la sociedad: el compromiso con todo lo que es valioso, aunque no tenga precio. El artículo está íntegro en la página web www.gref.org.

PLATAFORMAS PARA RECICLARSE, REINVENTARSE O GANAR EMPLEABILIDAD. ABCEMPRESA12-5. En un mercado laboral con 6 millones de desempleados, faltan perfiles cualificados. iTRAIN GLOBAL, a cuya presentación asistimos el pasado día 8, proporciona los mejores docentes al alcance de un clic. Permite seleccionar de forma directa y en cuestión de minutos docentes de cualquier sector, cursos de gestión, habilidades o competencias. Su oferta llega a 3.000 cursos de formación presenciales y han registrado 7.000 formadores a los que se les exige tener de media 10 años de experiencia profesional. Contacto: Aránzazu Narbona: anarbona@itrain-global.com y Manuel Balsera: mbalsera@itrain-global.com

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

AL FUTURO CERCANO DE CATALUNYA BANC Y NOVAGALICIA BANCO VUELVE A ESTAR EN EL AIRE. Ex.10-5. El FROB analiza las distintas alternativas sobre la hipotética coordinación de los tres bancos públicos que plantea el informe Mc Kinsey y Nomura, tras la decisión de no adjudicar Catalunya Banc a uno de los bancos que había manifestado interés por adquirirlo. Bankia se desmarca del proyecto. José Sevilla asegura que la mejor alternativa para la entidad es seguir "con su camino" en solitario. Catalunya Caixa devuelve a clientes que tenían preferentes y que se han sometido a un proceso de arbitraje, 41 millones .

EL FROB DESTITUYE A TODÓ AL FRENTE DE CATALUNYA BANC Y NOMBRA A JUAN CARLOS PLA. Ex.11-5. La salida de Todó y Jaume Masana se produce de manera abrupta y el FROB se ve obligado a nombrar a Juan María Hernández Andrés presidente provisional hasta el 1 de junio. El nuevo presidente tienen el encargo de poner en marcha el proceso de saneamiento aprobado por el Banco de España y la UE con el objetivo de poder volver a convocar una nueva subasta lo antes posible, bien de toda la entidad, bien por partes.

LIBERBANK. LOS FONDOS CON PREFERENTES SE QUEDARÁN EN EL CAPITAL. CD.10-5. Los inversores institucionales venderán menos de 30 millones de acciones, para las que se ha fijado un precio de 0,4 euros. La cantidad de la que quieren deshacerse supone un 7,3% del capital que cotizará en el parque.

FUSIÓN CEISS-UNICAJA. CEISS OFRECE AHORA A UNICAJA CON UN TERCIO MENOS DE PLANTILLA Y SUELDOS. CD.10-5. Bruselas estudia el resto de peticiones que Medel has impuesto para la fusión. El preacuerdo contempla la salida de 1.230 empleados, casi un tercio de la plantilla, y un nuevo recorte de sueldos que sumado a los anteriores arroja una ahorro aproximado del 30%. **LUZ VERDE A LA FUSIÓN.** Ex.11-5. El Banco de España da el placet y Bruselas lo hará el lunes. Aunque todavía queda flecos con las preferentes y las subordinadas. Caja España Duero perdeá su inversión en el banco filial y el FROB los 525 millones que aportó en 2010.

CAJAS REABRE LA SOLICITUD DE BAJAS INDEMNIZADAS. CD.10-5. Abrió ayer un plazo de 15 días de adhesión voluntaria al plan de reducción de plantilla pactado con los organizaciones sindicales.

BANKIA AFRONTA LA RECLAMACIÓN DE 347,7 MILLONES POR DEMANDAS INMOBILIARIAS. Ex.9-5. Entre las demandas figuran dos interpuestas por NCG Banco con una exigencia de pago conjunta de 96 millones. Por otra parte, ultima la venta de su filial inmobiliaria Bankia Hábitat, en una operación que ha despertado el interés de fondos y gestoras. Ex.10-5. Recibe 29.000 peticiones de arbitraje de los preferentistas. Ex.8-5.

EL SUPREMO LAMENTA NO PODER SENTAR JURISPRUDENCIA EN PREFERENTES. Ex.10-5. Porque Santander decidió retirar el recurso sobre el que iban a deliberar los magistrados para crear jurisprudencia. Así las cosas, queda firme la sentencia de la audiencia Provincial de Palma que declaró nula la venta de preferentes y condenó a la entidad a reintegrar a los compradores lo invertido.

CLÁUSULAS SUELO. Ex.10-5. El Tribunal Supremo anula las cláusulas suelo de las hipotecas sólo si hay falta de transparencia, en un fallo no retroactivo que obliga a la banca a advertir de las desventajas del producto. Los clientes deberán conocer de "forma clara" que significan esas cláusulas. CD.10-5.

MARCH LANZA UN ÁREA DE MERCADO DE CAPITALES CON FICHAJES DEL BANESTO. Ex.9-5. Incorpora al director de mercado de capitales de Banesto y a seis ejecutivos del banco recién fusionado. Ex.9-5.

ING ESPAÑA GANA 900 MILLONES EN DEPÓSITOS EN UN TRIMESTRE. Ex.9-5. El modelo ING sigue cosechando éxitos. En el primer trimestre captó casi 62.000 nuevos clientes, hasta los 2,72 millones. Esta vez el crecimiento vino del lado del pasivo. Incrementó sus recursos en balance hasta los 21.100 millones , el 4,5% más frente a diciembre.

También crecieron los recursos fuera de balance(en especial fondos de inversión) que alcanzaron 2.200 millones, el 10% más.

CAIXABANK BUSCA SOLUCIONES A MEDIDA PARA SUS ÚLTIMOS PREFERENTISTAS. CD.9-5. Resolvió la mayoría de los casos en 2012 con una oferta de canje que aceptó un total de 99,5% de los inversores afectados. Ahora el grupo está ofreciendo "trajes a medida" para los últimos clientes preferentes.

INVERDIS. SEIS ENTIDADES PASAN A LA SEGUNDA FASE PARA HACERSE CON EL BANCO. Ex.8-5. BPA, a través de su filial en España, Banco Madrid, es una de las candidatas que suena con más fuerza.

BANCO POPULAR. CADA CINCO ACCIONES SE CONVERTIRÁN EN UNA. Ex.7-5. El 'contrasplit', mejorará la imagen (J.A. Fernández Hódar), tendrá lugar el 14 de junio. El Banco quiere reducir la volatilidad de las acciones, y dotarles de mayor atractivo.

LA CRISIS DUPLICARÁ EL GRADO DE CONCENTRACIÓN BANCARIA EN ESPAÑA. CD.8-5. El sector prevé que cinco entidades controlen el 80% del mercado. Supondría uno de los menores grados de competencia de la UE. 69% es el porcentaje que suman hoy día Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia, Popular y Sabadell.

BOTÍN ANUNCIA 10.000 NUEVAS BECAS SANTANDER EN PYMES PARA UNIVERSITARIOS EN 2014 Y 2015. Newsletter Equipos y Talento "Compromiso RSE". 8-5.

NOTICIAS DEL SECTOR ASEGURADOR

EL FUTURO DE LA MEDIACIÓN ASEGURADORA. Ex.10-5. El sector de mediación se ha visto inquieto en los últimos tiempos por los proyectos legislativos europeos (la directiva IMD2, sobre mediación). Afortunadamente el último borrador está más en línea con los deseos de los mediadores. En cuanto a la regulación nacional, la principal solicitud se refiere a la reducción de cargas administrativas. En cuanto al futuro el sector se muestra confiado. "El sector de la mediación siguen siendo fundamental en los seguros. No hay ninguna duda de que el papel va a ser relevante".

CASER. LAS PREFERENTES LE CONVIERTEN EN ACCIONISTA DE BANKIA, NCG Y BMN. Ex.11-5. Controlada por las antiguas cajas, tenía una cartera de 690 millones que con la quita se han quedado en 450. La aseguradora - dice su Director General - no tiene vocación de permanencia en el accionariado. "Manejaremos la situación con criterios de oportunidad". La DGS le ha impuesto medidas de control por sus inversiones en preferentes. "Son medidas de seguimiento en las que no se pone en duda su solvencia pues tiene un superavit de 447,6 millones". La compañía tuvo el pasado año unas pérdidas consolidadas de 159,7 millones tras provisionar 374,8 millones para cubrir el deterioro de sus participaciones preferentes.

BREVES

- **MUTUA MADRILEÑA FINANCIÓ LAS PYMES A TRAVÉS DEL CESCE.** Ex.10-5. El fondo está dirigido a clientes del CESCE con actividad comercial en España o en el extranjero y pretende cubrir la falta de crédito por parte de la banca.
- **EL ESTADO SUBASTARÁ SU SEGURO A LA EXPORTACIÓN TRAS PRIVATIZAR CESCE.** Ex.7-5. La venta del 50,25 de la Administración no se realizará hasta finales de año. MAPFRE y Mutua interesadas en la compra.
- **VIDA CAIXA REDUCE EL BENEFICIO UN 14% HASTA MARZO** respecto al mismo periodo del año pasado. Ex.7-5.
- **GENERALI. EL BENEFICIO CRECE UN 6,3% HASTA MARZO.** Ex.11-5. Tuvo un beneficio de 603 millones lo que supone el 6,3% respecto al mismo periodo del año anterior. El resultado operativo aumentó un 8%.
- **SABADELL DISPUESTO A FIRMAR UN PACTO EN SEGUROS CON ZURICH Y CON CASER.** Ex.6-5.
- **FUNDACIÓN MAPFRE OFRECE A LAS EMPRESAS AYUDAS PARA CONTRATAR JÓVENES PARADOS DE ENTRE 18 Y 30 AÑOS.** RRHHDigital, 8-5.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX SE ATASCA EN EL 8.500 Y CIERRA LA SEMANA SIN CAMBIOS. Ex.11-6. Ayer cedió un 0,33% hasta los 8544 puntos. La confrontación entre la previsión de un próximo recorte y la confianza en nuevas alzas a medio plazo congela las bolsas.

COYUNTURA NACIONAL

EL TESORO PAGA POR SUS BONOS EL MENOR INTERÉS DESDE FINALES DE 2009. Ex.10-5. Captó 4.574 millones, ligeramente por encima del máximo del rango que se había propuesto. A 5 años pagó el 2,807%, frente al 3,286% de la subasta del pasado 18 de abril, y a 15 años, remuneró el 4,354%, frente al 5,560 anterior.

INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE ESPAÑA POR EL BBVA. Ex.10-5. Recoge una crítica al escaso ritmo reformista del ejecutivo y le pide más ímpetu para cambiar el rumbo de la crisis. El texto enviado a Bruselas "contiene pocas novedades por lo que es necesario que se implementen rápidamente y con la mayor ambición posible", incluyendo una reforma del marco fiscal e intensificando la reforma laboral. El Plan de reformas, más que novedades, presenta una reprogramación de promesas anteriores. Pronostica una tasa de paro del 27,1% para este año y del 26,4% para 2014. Aseguran que la situación podría ser peor si no hubieran puesto en marcha la reforma laboral y de convenios.

EL BANCO DE ESPAÑA RECLAMA AL SECTOR, CRÉDITOS PARA LAS EMPRESAS RENTABLES. CD 8-5. Prevé también que la morosidad siga subiendo. El deterioro de la situación económica en España amenaza con dejar cortos los supuestos que manejaron en el test de estrés realizado en 2012 por O. Wyman

LA BANCA TIENE QUE REVISAR 125.500 MILLONES DE CRÉDITOS REFINANCIADOS. CD.7-5. Tiene hasta el 30 de septiembre para revisar la clasificación de sus créditos refinanciados y trasladar los nuevos criterios de provisiones impuestos por el Banco de España que clasifica los créditos de riesgo normal, en subestándar y dudoso.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL G-7 SE COMPROMETE A RELANZAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO EN EL MUNDO. ABC.12-5. También se comprometieron a luchar contra la evasión fiscal y a mantener la política monetaria actual.

BRUSELAS QUIERE UNIVERSALIZAR EL ACCESO A UNA CUENTA CORRIENTE. CD.9-5. También aprobará una directiva para obligar a la banca a ser más transparente en las comisiones que cobra.

EL EUROGRUPO EXAMINARÁ "EN PROFUNDIDAD" A ESPAÑA. Ex.9-5. Y analizará particularmente cómo el Plan Nacional de Reformas que el Gobierno envió a Bruselas la semana pasada, "contribuirá a reducir significativamente los desequilibrios económicos" que podían considerarse excesivos. Y aunque el Ejecutivo comunitario reconoció cierta mejora en 2012, instó a España a proseguir con las reformas. El punto sobre cómo el Programa nacional de Reforma va a contribuir a reducir esos desequilibrios es especialmente importante, ya que en función de ello, la comisión puede iniciar un Procedimiento de Desequilibrios Excesivos (PDE) que podría acabar en una sanción económica de un 0,1% del PIB (unos 1.000 millones de euros).

EL BCE ANALIZARÁ AL "DETALLE" LOS PRÉSTAMOS DE LA BANCA. Ex.9-5. Antes de que el BCE empiece a supervisar directamente las entidades europeas las someterá a un duro escrutinio. Lo que hará el BCE es un análisis de la "calidad del balance de la banca", que incluirá tanto el pasivo como el activo, y que revisará de forma "más granular, detallada y segmentada las carteras de préstamos" de las entidades. Entre otras cosas tratará de determinar si los préstamos están correctamente clasificados y si son créditos sanos o morosos.

LA ZONA EURO ULTIMA UN PLAN PARA REACTIVAR EL CRÉDITO DE LAS PYMES. CD.9-5. Y rebajar drásticamente sus costes de financiación. El BCE, el BEI y la CE inyectarán capital directamente en España e Italia.

LA UE PIDE EXPLICACIONES SOBRE EL PLAN DE EXPROPIAR PISOS A LOS BANCOS. Ex.10-5.

ENTREVISTA CON MENSAJE.

RAMÓN TAMAMES en Expansión 11-5. Somos más maduros de lo que se piensa. Lo que sobra es mucho pesimismo miserable. Y plañideras: esas personas que se conforman con su suerte y lo único que hacen es culpar de su situación a los demás. Yo entré en el PCE porque era el único partido que quería hacer algo, y lo dejé porque entendí que no iba a ninguna parte. Carrillo era el centro del sistema y no atendía a razones. El Estado español es un armatoste. Según la RAE, "un objeto grande y de poca utilidad". **Tenemos instituciones y personas muy valiosas. Pero no miramos lo bueno que tenemos, y nos estamos cociendo en el caldo de un pesimismo insoportable.** ¿Alguna sugerencia?: Se han hecho esfuerzos, pero hay que adelgazar el sector público, recortar gastos del Estado y meter en vereda a las autonomías: hacer una reforma de la España moderna.

COMUNICACIÓN INTERNA

SI QUEREMOS COLABORACIÓN, COMPROMISO, Y CREACIÓN COMPARTIDA, TRABAJEMOS LA COMUNICACIÓN INTERNA. María Teresa Sáenz, Directora de OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS en el editorial del nº 78 de Abril. (...) Queremos que nuestros empleados no sólo pongan su conocimiento al servicio de la organización sino que también lo compartan, que sean los mejores embajadores de nuestra marca, que se comprometan, que colaboren, que co-creen...Todos estos co- tienen una misma raíz, la comunicación que hemos de hacer crecer fuerte si queremos que dé frutos en esos ámbitos de colaboración, compromiso y conocimiento.

SUGERENCIAS

SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON valora en Expansión, 8-5, a **Mourinho** al que califica de "mediocre gestor de equipos" y le reprocha, en el capítulo de gestión del club, tensar constantemente la cuerda, desafiar la historia y la tradición de la institución y agredir sus principales valores y costumbres. En el capítulo gestión del equipo le reprocha así mismo, ignorar el abc del management personal - bronca privada, reconocimiento público - las fuentes de autoestima personal. Y más adelante escribe: el fin no justifica los medios. Los valores del deporte de un club histórico, de la juventud no pueden ser quemados en una hoguera de vanidades y provocaciones continuas, y termina deseándole suerte en su próximo destino, que alcance el éxito verdadero, aquel que tiene que ver con el camino, no con la meta.

GUÍA PARA CAMBIAR DE UNA VEZ TU VIDA PROFESIONAL. E & E. 11-5. DESARROLLO DE CARRERAS. Si buscas un empleo o deseas otro trabajo te habrás cansado ya de escuchar que debes cambiar; que las capacidades con las que cuentas se han quedado obsoletas para el nuevo mercado laboral; que un puesto para siempre se acabó; que lo

que hacías antes ya no sirve...¿De verdad es posible esa transformación?¿Es realista pensar que puedes reinventarte y tener éxito?. Un artículo de Tino Fernández.

COACHING, FACILITADOR DEL CAMBIO EN LA EMPRESA. SUPLEMENTO DE CINCO DÍAS. 8-5. El coaching ejecutivo es una profesión emergente que surge como respuesta a la necesidad de aprendizaje y evolución de los profesionales de forma efectiva e individualizada.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

PEOPLE EXCELLENCE inicia operaciones en Guatemala. La consultora ha avanzado en su estrategia de crecimiento internacional, tras abrir oficina en Colombia, con el comienzo de sus primeros proyectos en Guatemala. La incursión de esta consultora de Recursos Humanos en nuevos mercados responde a los objetivos de, “por un lado, ahondar más en el proceso de internacionalización, y por otro, acompañar a aquellos clientes que ya han iniciado también su ‘aventura americana’ y que necesitan contar en Latinoamérica con un socio estratégico en todo lo relacionado con sus recursos humanos”, explica **Rafael González, Socio y Director General de People Excellence en América Latina.** RRHHpres.com.

ESIC. La Gestión Eficaz. Claves para salir de la crisis. 14 de mayo de 18,30 a 20 horas. Salón de Actos de ESIC . Avda. de Valdenigrales, s/n Pozuelo. SRC: paloma.remirez@esic.es.

PSICOSOFT. LOS 4 VERBOS CLAVE PARA LIDERAR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL. 8 mayo, 2013 por Jordi Bastús Ramírez de Fuente: Newsletter (..) En un ejercicio de síntesis casi traumático (en aras de la sencillez, son muchos los detalles que omitimos) podemos resumir en 4 preguntas y otros tantos verbos las claves para convertirse en un auténtico movilizador del cambio:

- 1.-Analizar el pasado es importante para entender los motivos y, sobre todo, para **ADMITIR la necesidad del cambio** y de este modo hacerla llegar al equipo.
- 2.-Pensar en los beneficios futuros del cambio es un indudable motor de motivación. Es lo que nos hace **ANHELAR el cambio** y desear un cierto grado de protagonismo e implicación en el mismo.
- 3.-A continuación, el profesional necesita **CONOCER lo que debe hacer diferente** para realizar con éxito la transformación necesaria, así como aquello que no va a cambiar y que le servirá como punto de referencia.
- 4.- Atender a la manera de actuar para conseguir el cambio deseado, nos lleva al último verbo: TENER. ¿Tener qué? Capacidad y habilidades para conseguirlo. Y para concluir, una última aportación que no se puede olvidar: El seguimiento y el refuerzo son imprescindibles para la correcta implantación.

UNIR. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA. ABCEMPRESA.12-5. UN CAMPUS EDUCATIVO CON SERVICIO A DOMICILIO. Más de 14.000 alumnos en 4 años. Internet permite llevar la universidad hasta miles de alumnos que la estaban esperando.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **AFI. JORNADA DE ANÁLISIS ECONÓMICO Y MERCADOS. 5 de junio de 9,30 a 14,00 horas. En ella concretaremos nuestra visión acerca del futuro más inmediato para la economía y nuestro posicionamiento en activos financieros .** Hotel Villamagna , Pº Castellana 22. Contacto: Tel. 915200150/80. efa@afi.es.
- **UNIDAD EDITORIAL. Curso de Desarrollo Profesional Social Media Management.** Nivel 1: Community Manager . Nivel 2: Social Business M. Durante 50 horas los alumnos harán un recorrido por las últimas prácticas del Social Media Management. Info: Cristina Camino: cristina.camino@unidadeditorial.es
- **HABILOR. El curso de Armas de convicción Masiva.** Formación en técnicas de presentación. 21 y 22 de junio. Hotel Silken. Puerta de Madrid . informacion@habor.com.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Un buen amigo, gracias Vicente, me manda un exhortación de la que es autor Florentino Ulibarri, que bien merece ser reproducida. Está referida a la gran fiesta de la Ascensión que los cristianos celebramos este domingo. Bajo el título "Asciende quien se inclina hacia los demás", y el subtítulo "¡Salid amigos y amigas, marchad sin miedo!, entresaco algunos estrofas: Sed la expresión del Dios de la Vida./Ternura en vuestro rostro/Ternura en vuestros ojos/ Ternura en vuestra sonrisa/Ternura en vuestras palabras/Ternura en vuestras obras/Ternura en vuestra lucha/Vosotros sois mis manos para construir un mundo nuevo de fraternidad, libertad y justicia./Vosotros sois mis labios para anunciar la buena noticia de la libertad y la abundancia/Vosotros sois mis pies para acudir al lado de las personas que necesitan gestos de ánimo y palabras de bien/¡Salid amigas y amigos. Marchad sin miedo!/Derramad por doquier ternura y vida/Yo os acompaño todos los días. Con un fuerte abrazo. Paco.

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

LA REDACCIÓN