

NOTICIAS DEL GREF 14-4-2013 7º ANIVERSARIO

HEMOS COLGADO EN LA WEB

- El Cuadro de Ingresos y Gastos del mes de marzo, en el Área Privada.
- **SOLOCOM.** Consultora especializada en ayudar y acompañar a las organizaciones en sus procesos de cambio, crecimiento y transformación para conseguir resultados que den sentido a su trabajo. Nos alegra reencontrarnos después de una temporada de ausencia y damos la bienvenida de nuevo a su Socio Director Claudio Drapkin.
- El **INFORME ECONÓMICO** del Servicio de Estudios de La Caixa.

NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

LA REALIZACIÓN COMO APRENDIZAJE. Entrevista con Amy Edmondson, profesora Novartis en la Harvard Business School. Harvard Deusto Business School. Abril 2013. Cumplir un trabajo al mismo tiempo que se encuentran formas de mejorarlo. Este es un objetivo en que los líderes empresariales no han de primar el control y la eficiencia sobre innovar y experimentar, por Karen Christensen.(...)

- Ha identificado cuatro pilares para hacer equipo ¿podría resumirlos? - El primero, dar la propia opinión, porque hacer equipo se basa en conversaciones directas y honestas entre individuos. El segundo, la colaboración. Este hecho surge de valorar, de un modo genuino, lo que los otros aportan a la tarea compartida. El tercer pilar es la experimentación, que significa no esperar a que estemos en lo cierto a la primera, además de aprender de los resultados. Esto supone contactar con los demás para evaluar el impacto. Y el cuarto, el hábito de examinar, de un modo crítico, los resultados de nuestras acciones para evaluarlo y descubrir nuevas ideas.

COMPETENCIAS QUE DIFERENCIAN A LOS MEJORES PROFESIONALES DE RR.HH. Del artículo Liderazgo de Coral González, Directora de People Matters, en Capital Humano, Abril 2013. Según Dave Ulbrich: Ser arquitecto de la estrategia, desarrollador de capacidades (especialmente capacidades organizativas), agente de cambio (hacer que las cosas ocurran), innovador (en su propia área), y defensor de la tecnología (entender y aprovechar el impacto de la tecnología en la conectividad de las personas).

FORMACIÓN EN LA NUBE, MÁS INTERACTIVA Y FLEXIBLE. Redacción Capital Humano. Abril 2013. Permite que los alumnos puedan interactuar entre sí y con el propio formador, independientemente de su localización geográfica. Ayuda a eliminar barreras geográficas, pudiendo formar a personas de otros países o contar con formadores externos, lo que antes hubiese resultado más complicado. Los equipos que se requieren son muy básicos, porque sólo se necesita que el ordenador disponga de equipamiento multimedia, es decir, una tarjeta de sonido y una altavoz, y comunicación con internet. El resto está instalado en la nube. Es la denominada "aula virtual", que une a la totalidad de equipos y no tiene el condicionante del espacio.

DEL TALENTO EN CRISIS A LA CRISIS DEL TALENTO: MÁS EXPERTOS Y MENOS GESTORES, por Francisco Puertas, Managing Director del Área de Talento y Organización de Accenture. El autor describe siete estrategias que pueden ayudar a una organización a remediar, con mayor rapidez, la falta de empleados cualificados: 1. No mire el talento futuro sin mirar el presente. La experiencia nos ha demostrado que la agilidad y rapidez que los profesionales presentan en el aprendizaje son casi más determinantes que contar de partida con ese conocimiento. 2. Ponga en valor el conocimiento especializado dentro de su organización. 3. Afine los métodos de búsqueda de talento oculto en su organización. 4. Use técnicas nuevas de contratación. Las redes sociales facilitan la búsqueda de potenciales empleados. 5. Integre el aprendizaje en el trabajo cotidiano. 6. Adopte el trabajo a los conocimientos disponibles. 8. Acelere la accesibilidad y la transparencia. En las ofertas internas de trabajo presente el puesto con la mayor transparencia. En las organizaciones actuales hay excedentes de gestores, sobran generalistas que no mejora la cadena de valor y faltan verdaderos especialistas que añadan valor al negocio.

UN CAMBIO DE PÁGINA: DEL DESARROLLO INDIVIDUAL A LA TRANSFORMACIÓN DEL PROFESIONAL, por Ángel López, Director de People Excellence en APD, noviembre 2012. Aunque con retraso, creo merece la pena considerar la información. Según un reciente estudio de una prestigiosa firma de servicios profesionales, si bien el 72% de los directivos de las 500 empresas consultadas consideraba necesario elevar el presupuesto de formación para ganar competitividad, el 86% de los mismos había hecho justamente lo contrario, recortando esta partida debido a la crisis. El IE nos indica que mientras en el año 2005 los gastos de formación suponían un 1,20% del total de los gastos de personal, en 2010 se habían situado en el 0,68%. Es decir, nos estamos moviendo a niveles de hace 10 años. Sin cifras todavía no oficiales para 2012, el presupuesto destinado a formación y desarrollo podría caer entre un 20 y un 30% más según las últimas encuestas. (...) El concepto de programa o itinerario toma cada vez más peso. Se trata de una oferta de objetos formativos absolutamente estructurados, con acciones de alto impacto y corta duración, en los que la tecnología está muy presente y donde la transferencia de lo aprendido día a día debe convertirse en una obsesión. El formato presencial sigue vigente y hoy por hoy no tiene sustituto para llegar a determinados lugares del desarrollo, pero deben complementarse para poder generar esa transformación buscada, adecuándose a las diferentes velocidades de aprendizajes de los profesionales. A las metodologías tradicionales, como el coaching, se unen otras que hoy la tecnología nos ha permitido incorporar en los procesos de desarrollo: webinars, tutorizaciones online, plataformas de contenidos, aprendizajes colaborativos ... y todo esto desde un Ipad, en cualquier lugar y en cualquier momento. Y todo con la implicación del superior: "El jefe también juega."

¿QUÉ SIGNIFICA SER UNA PERSONA ÉTICA?, por nuestro compañero Enrique Campomanes en Capital Humano. Abril 2013. Destacamos el párrafo que dice: Para ser éticos no es suficiente tener una ética, sino que ésta sea eficiente y actuemos conforme a ella, además de ocuparse de que sea actualizada, sentida y conocida. Ser una persona ética significa realizar comportamientos éticos y, en consecuencia, actuar conscientemente con integridad. Recogemos del mismo autor en **Observatorio de Recursos Humanos, Abril 2013**, el artículo **¿POR QUÉ LLAMAMOS VALORES CUANDO DEBERÍAMOS DECIR INTERESES?** en el que se dice: Elevamos a la categoría de valores lo que solamente son intereses y deseos, sencillamente porque los valoramos más. Nos estamos convirtiendo en necios confundiendo valor y precio. Creemos que las cosas valiosas cuestan dinero y que sólo se pueden conseguir cuando disponemos de mucho capital. Por eso el dinero es la moneda de cambio para comprar valores y colgarlos como medallas.

IMPULSA TU CARERA INTERNACIONAL. Un reportaje de Quique Rodriguez en E & E.13-4. Los MBA globales están de moda. Son un vehículo idóneo para iniciar una trayectoria en el exterior o progresar dentro de una multinacional. Unos buscan oportunidades que escasean en España y otros mejorar profesionalmente en este mundo conectado. Las escuelas de negocios españolas tienen programas junto a los mejores centros del mundo.

NOTICIAS DEL SECTOR

LA FINANCIACIÓN DIRECTA DE LOS BANCOS LLEGA TARDE PARA ESPAÑA. ABC.14-4. Los ministros de Economía europeos han abierto definitivamente la puerta a una financiación directa de los bancos con problemas, por parte del MEDE, un recursos que se consideraba tabú cuando el Presidente Rajoy lo pidió en Bruselas el verano pasado. La medida llega tarde para España, que ha tenido que asumir como deuda pública los 40.000 millones de euros necesarios para recapitalizar el sector financiero. Pero Alemania exige que los países paguen una parte de la factura. Ahora con el diferencial de deuda en niveles más confortables, el interés de España está en el avance de la unión bancaria.

EL PESO DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DEL IBEX-35.Ex.Directo.com.12-4.CaixaBank, con cinco directivas, lidera las empresas del Ibx con más mujeres en sus consejos. Aunque ha aumentado en los últimos años, la presencia femenina en los órganos de decisión de las grandes cotizadas españolas sólo alcanza el 12,75%, por lo que aún se mantiene por detrás de la media europea, cifrada en el 13,7%.

LA BANCA ESPAÑOLA DEBE VENDER ACTIVOS POR 350.000 MILLONES. Ex.13-4. Según un estudio de AFI. La firma considera que es fundamental que las entidades reduzcan rápidamente el volumen de activos no productivos, es decir, los que consumen capital pero no proporcionan rentabilidad. "Sólo así podrá completar su saneamiento y entrar en una nueva fase de negocio".

PREFERENTES. LA CNMV DICE QUE BANKIA LAS VENDIÓ MAL POR SISTEMA. TAMBIÉN INVESTIGA A LAIETANA.Ex.12-4. Tras conocerse el Informe, la Fiscalía anunció que tomará cartas en el asunto. Ex.13-4. Guindos dice que la mayor parte de los preferentistas recuperará su dinero. El miércoles 17 se fijarán los criterios del proceso.

MICROBANK, DEL GRUPO LA CAIXA, CONCEDE PRÉSTAMOS POR 1.117 MILLONES EN CINCO AÑOS. CD.11-4. Inauguró ayer sede social en Madrid. El banco se dedica a la concesión de préstamos sin garantía real por un valor máximo de 25.000 euros, para pequeñas empresas y familias con rentas inferiores a 18.000 euros anuales. El pasado ejercicio obtuvo un beneficio de 15,9 millones, un core capital del 33,4% y una tasa de mora del 2,02%.

LA BANCA PIDE AL GOBIERNO QUE BLINDE TODOS LOS DEPÓSITOS EN UNA NORMA. CD. 9-4. Quiere evitar que el ahorro minorista pueda utilizarse en un futuro rescate. La gran banca se reunió el pasado 1 de abril en la sede del BBVA. "Existe una gran preocupación en el sector porque el año va a ser muy difícil para la banca. La situación macroeconómica es complicada. El paro seguirá creciendo y eso va a provocar que la morosidad suba aún más.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX PONE FRENO A SU DECLIVE Y REMONTA UN 3% EN LA SEMANA. Ex.13-4. Ayer se dejó un 1,46% hasta los 8.040 puntos. Las incertidumbres en Europa y la debilidad de las cifras macroeconómicas en EEUU propician la recogida de beneficios, tras los último avances.

LOS BANCOS ESPAÑOLES A EXAMEN.QUÉ HACER CON LOS VALORES DEL SECTOR FINANCIERO. Expansión del inversor.13-4. BBVA y Santander los valores más atractivos para invertir. En banca mediana, el Popular y Sabadell el que más potencial alcista ofrece.

SEGUROS

LAS ASEGURADORAS GANAN RENTABILIDAD Y SOLVENCIA TRAS UN DIFÍCIL 2012. Ex.10-4. Pese a la crisis, el sector tuvo un retorno (ROE) sobre recursos propios del 15,34%, 0,64 puntos porcentuales más que en el ejercicio precedente. Encaja las consecuencias de la crisis con entereza

PERFIL DEL COMPRADOR DE SEGUROS DE VIDA EN 2012. Un año más ICEA ha realizado un estudio para determinar el perfil socioeconómico y demográfico del comprador de seguros de vida en 2012, que aumentó un 76,1% su beneficio. El perfil del contratante de seguros de vida es el de un varón entre 35 y 44 años, casado, empleado por

cuenta ajena sin titulación específica y residente en capitales de provincia, que contrata pólizas de riesgo de duración corta con prima no superior a 300 € anuales y capital asegurado inferior a 18.000 €. Respecto a las características de los contratos, los seguros de riesgo siguen siendo los más contratados, con el 57% de las pólizas de nueva producción. El 46% de los casos el capital asegurado no supera los 18.000 €. La mayor parte de las primas se concentran en pólizas con capital asegurado inferior a 6.000 €. Más información a través de icea@icea.es

ZURICH SEGUROS DESARROLLA UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO Newsletter de Equipos y Talento.12-4. La aseguradora Zurich ha firmado un acuerdo de colaboración con Junior Achievement, una organización educativa internacional sin ánimo de lucro que llega a cerca de 10 millones de jóvenes en más de 130 países. La directora general de Junior Achievement en España, Blanca Narváez junto con el director de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Zurich en España, Carlos Esteban, formalizaron la firma del convenio en marzo.

MAPFRE EMPRENDE LA SALIDA DEL CAPITAL DE BANKIA. Ex.11-4. La aseguradora vendió 820.000 acciones del banco el pasado febrero, colocando su participación por debajo del 3% y puede haber vendido el resto.

LIBERTY SEGUROS GANÓ UN 26% MÁS EN 2012 HASTA 64 MILLONES. CD.8-4. El mediador continua siendo el canal de comercialización más importante para Liberty aportando la mitad del negocio.

COYUNTURA NACIONAL

LA CAIXA AUGURA UN ALIVIO EN LA INTENSIDAD DE LA RECESIÓN, QUE EMPIEZA A "AMAINAR" EN ESPAÑA. Ex.Directo.12-4. El servicio de estudios de la entidad indica que "la intensidad de la recesión parece que está menguando y la vuelta a tasas de crecimiento positivas podría ser una realidad durante la segunda mitad del año".

DRAGHI REBAJA LAS EXPECTATIVAS DE RAJOY. Editorial de *Expansión*.13-4. Draghi se escudó en la limitación de sus funciones al señalar que la institución que dirige o puede "hacer mucho" para restablecer el crédito de la banca hacia las empresas españolas, e instó a los Gobiernos nacionales de la UE a que adopten las medidas políticas necesarias. (...) La combinación de la exigencia de recapitalización y la dificultad de acceder a los mercados mayoristas de deuda están en la raíz de la persistente restricción de liquidez al mercado minorista en España, una situación que también tiene su reflejo en las cuentas de las propias entidades. Pretender que aumenten los préstamos hacia el sector privado sin que primero mejore la rentabilidad de la banca suena excesivamente utópico.

LA ECONOMÍA MODERA SU CAÍDA ENTRE EL 0,5% Y EL 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE. Ex.10-4. La recesión amaina. De Guindos asegura que las exportaciones y la reforma laboral ayudan a que el descenso del PIB sea más leve respecto a final de año, pero augura más tensiones bancarias en Europa.

MOODY'S MANTENDRÁ EL RATING SI EL DÉFICIT NO SE VA DEL 6%. Ex.10-4.

RAJOY UTILIZARÁ A LA BANCA NACIONALIZADA Y EL ICO PARA SALVAR PYMES. C.D. 13-4. Economía pretende tener listo en mayo el holding de la banca nacionalizada. CD.11-4. La consultora McKinsey y el banco Nomura ya han mantenido la primera ronda de conversaciones.

IPC. EL ABARATAMIENTO DE LOS CARBURANTES LO LLEVA A MÍNIMOS DESDE JULIO. CD.13-4.

DESAHUCIOS. MAS DEL 20% DE ELLOS ACABA EN DACIÓN EN PAGO. Ex.112-4. Uno de cada cinco procesos de ejecución iniciados en 2012 finalizó con la entrega de la casa para liquidar la deuda. El colegio de Registradores señala que la dación en pago "se utiliza continuamente". ANDALUCIA EXPROPIARÁ LAS CASAS DE LA BANCA QUE VAN A SER DESAHUCIADAS. Ex.10-4.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL EUROGRUPO: "ESPAÑA PUEDE SER UN MOTOR ECONÓMICO". Ex.12-4. "No me sorprendería si España sorprendiera a todos mostrando una recuperación económica muy fuerte". Sin embargo Olli Rehn, ese mismo día, advirtió de que el Gobierno se ha acomodado con las reformas, y que la lentitud para aprobar las que faltan e implementar las ya adoptadas están elevando el paro y podrían retrasar la recuperación. Nuevo retraso en la Unión Bancaria. Alemania aplaza al menos un mes la aprobación de la legislación para crear el supervisor financiero único.

EL FMI ALERTA A LOS BANCOS CENTRALES DE POSIBLES BURBUJAS. Ex.12-4. El organismo advierte de que los tipos bajos animan al inversor a buscar rentabilidades más altas pero también más riesgos. En 3 meses se han registrado emisiones de bonos de alto riesgo por 148.600 millones.

NOMBRES PROPIOS

JUAN MARÍA NIN, EN DEUSTO BUSINESS SCHOOL. Brillante conferencia del vicepresidente de CaixaBank que versó sobre "La economía vista desde el sector financiero". La economía española puede volver a crecer a finales de este año o a principios del 2014, si las exportaciones aumentan, ya que el sector exterior es la clave de la recuperación. La fuerte reducción de costes laborales ha permitido que las empresas españolas vuelvan a ser competitivas en el exterior y cambien el signo de la balanza comercial de forma que se registre un superávit, esencial para que se produzca la recuperación esperada. La reestructuración bancaria ha permitido acelerar el proceso de reducción de la capacidad instalada que debe alcanzar aproximadamente al 25% de los empleados y de oficinas que había antes

del inicio de la crisis en 2007. En el coloquio a la pregunta de cómo el sector puede recuperar la confianza, respondió con palabras como prudencia, principios éticos, comportamiento de un buen comerciante...

JOSEP OLIU, Presidente del Banco Sabadell: "El crédito no fluye no fluirá. No quiero ser agorero pero no sé cuándo se va a recuperar el crédito. Algunos dicen que será a principios del 2014. Bueno, si lo decimos todos. igual se cumple", dijo en tono irónico después de asegurar que esto no ocurriría hasta el 2015.

SUGERENCIAS

¿EL MEJOR SECRETO PARA TRIUNFAR?. BÚSCATE UN BUEN MARIDO. Ex.9-4. El apoyo incondicional de su pareja es clave para que las mujeres asciendan. Sheryl Sandberg es la jefa de operaciones de Facebook, una de las mujeres más poderosas de Silicon Vally y modelo de madre trabajadora. Acaba de publicar Lean in, una visión muy personal de los problemas que las mujeres tienen para llegar a al cima en las empresas. Es una obra divertida, crítica y fácil de leer, donde se mezcla con gracia vivencias personales con datos y teorías de management y sociología.

ESPAÑA: CRECER EN LA NUEVA ECONOMÍA GLOBAL. Un estudio patrocinado por la Fundación de Estudios Financieros. Son autores un equipo de trabajo de la Fundación Éveris encabezado por Eduardo Serra. La parte dedicada al Sistema Financiero contiene dos capítulos: uno, "El problema de la regulación financiera" del que es autor Blas Calzada; y otro, "La regulación financiera y el crecimiento económico" de Ramiro Martínez-Pardo e Ignacio Santillán.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.

FEF. "La Fundación de Estudios Financieros ofrece un **50% de descuento** (derechos de examen no incluidos) a todos aquellos profesionales de las Entidades miembros de GREF que se hayan visto afectados por las regulaciones de empleo, para **todos sus programas de formación** (Certificaciones profesionales, Cursos de Especialización y Formación Online). Los interesados deben dirigirse a formacion@fef.es "

FORO DE LOS RECURSOS HUMANOS. Celebración del X Aniversario. Día 24, 19,30 h en ESADE, Mateo Inurria,27.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **AFI. ON LINE, RIESGOS FINANCIEROS** Del 10 de abril al 28 de mayo de 2013. Se abordan todos los aspectos teóricos y prácticos de los riesgos de mercado, contrapartida y balance. Se realiza un repaso de las principales herramientas cuantitativas necesarias para el análisis de estos riesgos. En cada una de la tipología de riesgos se realizaran ejemplos prácticos para la implantación de las diversas métricas habitualmente utilizadas en mercados. **Información: Españaoleto 19. Tel. 91-520 01 50/80. efa@afi.es. www.efa.afi.es**
- **IIR. Corporate Tax Management.** Up to date 2013. Madrid 24 y 25 de Abril de 2013 [+info] . Incluye todas las novedades fiscales hasta la fecha de la celebración del Seminario. En módulos: Corporate Tax Management: fuente de valor añadido para la empresa. Impuestos Indirectos: IVA. Impuestos Directos: IRPF, IS. Fiscalidad Internacional y Precios de Transferencia. Procedimiento Inspector. Mejorando la eficiencia en la gestión de la Función Fiscal. Programa acreditado por la Facultad de Derecho de la UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS e IIR España con un Certificado de Aprendizaje que se entregará al finalizar el curso.
- **CURSO SUPERIOR UNIVERSITARIO E-LEARNING. TÍTULO PROPIO DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA.** Inicio: 28 de Mayo de 2013. DURACIÓN: 210 horas. Objetivos: Analizar las teorías del aprendizaje que fundamentan la modalidad de e-learning. Escoger la modalidad de e-learning (síncrono, asíncrono, mixto) adecuada en cada caso. Definir los contenidos y objetivos de aprendizaje. Elaborar un plan de formación. Diseñar una acción formativa e-learning. Identificar algunas de las aplicaciones informáticas más usadas por los diseñadores instruccionales para la planificación de acciones formativas e-learning.
- **CEGOS •El líder coach** (22 y 23 de abril) <http://www.cegos.es/curso/Formacion-el-lider-coach> •**Finanzas, costes y presupuestos para no financieros** (del 24 al 26 de abril) <http://www.cegos.es/curso/Formacion-Finanzas-costes-y-presupuestos-para-no-financieros>

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Traemos a colación el trabajo de un buen amigo del GREF, Felipe Portocarrero, que en Capital Humano Febrero 2013, escribe un interesante artículo titulado **LONGANIMIDAD Y RECUPERACIÓN** del que entresacamos lo siguiente: Longanimidad es una bonita palabra de origen grecolatino que define la virtud de tener y preservar grandeza y constancia de ánimo en las adversidades y, por extensión, mostrar talante benigno, clemente y generoso. (...) Incluye el dominio de sí mismo y sugiere la tolerancia movida por el amor y el deseo de paz. (...) El momento que vivimos puede ser un punto de inflexión para un profundo cambio de actitud frente al egoísmo, la insolidaridad, la crispación y la ira. La longanimidad podría y debería ser una de las claves de la recuperación, no sólo económica, sino ética y moral.

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