

## NOTICIAS DEL GREF 16-1-2011

### VIDA ASOCIATIVA

**SECCIÓN SEGUROS.-** Estamos preparando una sesión formativa con la colaboración de la Escuela de Finanzas Aplicadas-AFI. A todos los compañeros de la sección, tanto asociados como simpatizantes, les invitamos a que sugieran temas. Las propuestas dirigirlas a Mariano García de GROUPAMA, Secretario General de la Asociación y representante de las compañías en la Junta Directiva, junto con Pilar Mestre de Zurich : mariano.garcia@groupama.es Muchas gracias por la colaboración.

#### **HEMOS COLGADO EN LA WEB:**

**1.- CAJAS DE AHORRO, REESTRUCTURACIÓN PROFUNDA: EL FINAL DE LOS TRAJES A MEDIDA DE LAS CAJAS.** Interesante artículo publicado en EXPANSIÓN 14-1, con un gráfico titulado: "Un sector en reconversión", conteniendo datos de los bancos creados por las cajas,(activos, ayudas solicitadas, vencimientos, ajuste de plantilla y ajuste de oficinas).

**2.- DE LA FORMACIÓN AL ENTRENAMIENTO, ARTÍCULO DE JOSÉ MANUEL CASADO, en la sección El Ojo Crítico, de E & E, 15-1.** Recomendamos su lectura. Además, lo adjuntamos como anexo a este boletín.

**2.- QFOR. UN MODELO DE CALIDAD PARA EMPRESAS CONSULTORAS Y DE FORMACIÓN.** El siempre atractivo tema de la calidad es abordado por Dominique Delferriere, Consejero Delegado de Management Information Belgium y Luis Barbero, Socio Director de la misma entidad en España. El artículo se publica en Training & Development Digest. Nº 81, diciembre 2010.

### NOTICIAS DEL SECTOR

**BBVA CREA UNA UNIDAD GLOBAL DE BANCA MINORISTA.** Ex.13-1. BBVA adapta su estructura organizativa a su nuevo perfil de grupo financiero global. El objetivo es desarrollar una visión transversal del negocio. Adoptar una visión por áreas más allá de las actividades locales. La nueva división constará de cuatro patas: Negocios globales (medios de pago, seguros, banca privada, y financiación al consumo). Dirección de Negocios, Desarrollo Comercial y Estrategia y Planificación.

**BANESTO PROVISIONA 1.000 MILLONES PARA AMORTIGUAR RIESGOS INMOBILIARIOS.** Ex.14-1.Gana 460,07 millones de euros en 2010, un 17,8% menos. Los activos problemáticos ligados a los sectores constructor e inmobiliario suman 5.696 millones. La entidad pronostica un 2011 de menos a más. Los nuevos test de resistencia no depararán sorpresas en España.

**LAS CAJAS BUSCAN BAJAR EL PESO DE SU PLANTILLA EN SS.CC. AL 6%.** Cinco días.11-1.Las Cajas reducirán considerablemente no sólo el número de oficinas, también, si los mercados lo permiten saldrán a Bolsas. Además pretenden dar un espectacular vuelco a su estructura para ganar eficiencia. Para ello quieren reducir el, peso de sus Servicios Centrales del 20% de media actual al 6%.

**LAS CAJAS DESTRUYEN 13.400 EMPLEOS EN LA PRIMERA OLA DE FUSIONES.** ABC. 13-1.El exceso de capacidad que acumularon las cajas durante los años de abundancia ya tiene una cifra. Un total de 13.421 empleados dejarán de trabajar en estas entidades y 2.470 sucursales echarán el cierre. El pasado martes, **BBK y Cajasur** fueron las encargadas de poner el punto y final a una maratón de negociaciones laborales entre responsables de entidades y sindicatos a la que, bajo la atenta mirada del Banco de España, han tenido que sumarse todas las cajas involucradas en una fusión.

Pero el esfuerzo no ha sido sólo negociador. El económico será también muy elevado. La mayoría de las salidas han sido diseñadas como prejubilaciones, un modelo que, según los expertos del sector, supone un coste medio de 300.000 euros por trabajador. El resto de las bajas son incentivadas. El monto final atizará un duro golpe a las cuentas de resultados de estas entidades que, eso sí, será amortiguado por los fondos del FROB. Un dinero que las entidades tendrán que devolver en cinco años y a un tipo de interés del 7,75%.

El mayor ajuste lo debe digerir el banco que integran **Caja Madrid y Bancaja** junto a otras cinco entidades menores (Banco Financiero y de Ahorros), con un plan de negocio en el que se prescindir de 3.800 profesionales. Su nueva plantilla supera las 22.500 personas. Por su parte, la unión de **Cajastur, CAM, Caja Extremadura y Caja Cantabria** restará 2.200 puestos de trabajo a la nueva entidad, un recorte que también se solucionará en gran parte a través de la prejubilaciones.

**Banca Cívica, el SIP de Caja Navarra, CajaCanarias Caja de Burgos y Cajasol**, dejarán fuera de su proyecto a 1.100 empleados, el 10% de la plantilla, que se prejubilarán durante los próximos dos años. En cuanto las cifras realizadas por **Caja España y Caja Duero** para calcular sus excesos laborales arrojan un total de más de 1.000 bajas progresivas.

Pero el proceso de ajuste en el sector aún no ha terminado y las quinielas sobre nuevas fusiones están al rojo vivo. Las cajas vascas, por ejemplo, han conseguido echar abajo el tabique político que hasta la fecha había taponado su unión. **Caja Vital** ha reconocido contactos con la **BBK**, mientras que la **Kutxa**, por su parte, esperaría a una segunda ronda de contactos. También **Unicaja e Ibercaja** han retomado conversaciones. Necesidades de capital

**SABADELL Y CATALUNYACAIXA SE SIENTAN A NEGOCIAR UNA FUSIÓN A INSTANCIA DE MAS.** Cotizalia 13-1.Supondría una "solución catalana" para los problemas de la Caja que necesita recapitalizarse en un mínimo de 1.000 millones de euros. Estos contactos se están llevando al máximo nivel. **MAS QUIERE TAMBIÉN QUE LA CAIXA SE QUEDE CON UNNIM.** El Economista 14-1. Unos y otros desmienten la existencia de conversaciones. Expansión en un comentario titulado "**Nervios en el mapa financiero catalán**". 15-1.

**CATALUNYA CAIXA COMIENZA A COMERCIALIZAR SU DEPÓSITO DEL 4,5% CON EL VISTO BUENO DEL BANCO DE ESPAÑA.** Ex.13-1. Con la condición de utilizar una tarjeta VISA, que la entidad emite gratuitamente el menos, en tres ocasiones cada mes.

**LA CAIXA Y MUTUA MADRILEÑA SE CONVIERTEN EN SOCIOS EN SEGUROS.** Ex.14-1.La Caja vende a la aseguradora el 50% de Vidacaixa Adelas por 1.000 millones. Crean una 'joint venture' a la que la Mutua aportará su aseguradora de salud Aresa, y la caja, el 50% de Vidacaixa Adelas. Mutua consigue diversificar su negocio que está muy centrado en seguros de coches. Y CRITERIA gana 450 millones, plusvalía por la venta. Ex.15-1.

**LA CAIXA, OTRO AÑO COMO LA MARCA MÁS REPUTADA.** ABC 16-1. La VIII edición del Estudio "Mercos Marcas Financieras" deja a la caja catalana como la marca más prestigiosa seguida de Santander e ING Direct.

**CAJA MADRID. LUZ VERDE A LA PRIVATIZACIÓN PARCIAL.** ABC 14-1. La Asamblea de Madrid aprobó ayer con los votos del PP, la ley que abre Caja Madrid a la participación privada y limita la presencia pública en sus órganos en aras a profesionalizar su gestión.

**EL GOBIERNO SE PREPARA PARA VOLVER A REFORZAR EL CAPITAL DE LAS CAJAS.** Ex.15-1. El FROB dispuesto a lanzar otra emisión. Salgado reconoce que algunas firmas deben aumentar su solvencia. Se baraja la entrada de capital público, pero el Gobierno insiste en soluciones privadas. Almunia urge a acelerar la reestructuración.

**EL NECESARIO REAJUSTE DE LAS CAJAS.** Ex.15-1 en La Llave. (..) Ahora, las uniones (los SIPs) deberían consolidarse y empezar a aflorar los resultados comprometidos por las entidades con el Banco de España. La próxima publicación de los nuevos test de estrés (febrero o marzo), podría ser la chispa que prenda la llama de una nueva reestructuración acelerada.

**LA DEUDA DE LA BANCA ESPAÑOLA CON EL BCE CRECE DE NUEVO.** Ex.15-1. Pero no se trata de un repunte significativo. La pertenencia de las grandes entidades a cámaras europeas (LCH.Cleanet y Eurex Repo), ha evitado que se dispare la apelación al BCE.

**LA SESIÓN DE AYER: EL IBEX ESTIRA SU OPTIMISMO Y SELLA LA MEJOR SEMANA EN 6 MESES.** Ex.15-1. Sube un 8,62% en 5 días y cierra en los 10385,10 puntos. Los resultados de JPMORGAN impulsaron a los bancos y diluyeron los amagos de corrección que dominaron la primera parte de la sesión. Con la reforma lanzada por la CNMV la bolsa ganará agilidad y eficiencia.

#### COYUNTURA NACIONAL

**EL TESORO SALVA CON NOTA SU PRIMERA SUBASTA DEL AÑO Y ALIVIA LAS TENSIONES.** Ex.14-1. El 60% de la demanda recibida procede de inversores extranjeros. El diferencial entre el bono español y alemán a cinco años volvió a caer, lo que indica más confianza. Pasó de 240 a 230.

**LA DELEGACIÓN EUROPEA SOBRE LA CRISIS EN MADRID.** Ex. 14-1. Los sindicatos les dejaron plantados porque les hicieron esperar 50 minutos. En un principio Toxo y Méndez eran los interlocutores, pero alegaron "problemas de agenda". En la rueda de prensa el Presidente de la Comisión pidió al gobierno que "dé todos los motivos" y emita un mensaje a los mercados internacionales de que España "está a la altura y hace todo lo posible para salir de la crisis".

**UNA MISIÓN DEL FMI DESEMBARCA EN ESPAÑA EN PLENA CRISIS DE LAS CAJAS.** ABC 16-1. Gobierno y Banco de España buscan fórmulas para que el capital privado entre en las entidades que han recibido ayudas públicas. El Banco de España cree que hay que cambiar la ley para privatizar las cajas. Economía considera que no es necesario.

**BRUSELAS APREMIA AL GOBIERNO PARA QUE SELLE LA JUBILACIÓN A LOS 67.** Ex.13-1. Toque de atención. el Comisario europeo Olli Rhen dice que el país se juega su "confianza", mientras la Comisión pide la revisión de las prestaciones de paro.

**TRABAJO RECTIFICA LA REFORMA LABORAL PARA FORZAR UN PACTO CON UGT Y CCOO.** Ex 14-1.El Ministerio está dispuesto a limitar el alcance del despido objetivo con un indemnización de 20 días. Una nueva contradicción de Zapatero que golpea la credibilidad de España. EXPANSIÓN editorializa diciendo: "Peligrosa marcha atrás en la reforma laboral".

#### COYUNTURA INTERNACIONAL.

**LOS MERCADOS CELEBRAN EL APOYO DE LA UE AL EURO Y EL ÉXITO DE LA SUBASTA DE PORTUGAL.** Ex.13-1. El riesgo país de España pasa de 270 a 240 puntos básicos en una sola jornada. Bruselas coloca a España bajo vigilancia por sus desequilibrios. Cinco Días. 13.11.

**LA DELEGACIÓN EUROPEA AL LLEGAR A ESPAÑA SE MANIFIESTA SOBRE PORTUGAL.** Ex.13-1. El Presidente de la Comisión subrayó que Portugal "no precisa por ahora" de un rescate financiero y que ve a sus gobernantes "determinados en salir por sí mismos" de la crisis.

**EL BCE SUBIRÁ LOS TIPOS DE INTERÉS SI CONTINÚA LA AMENAZA DE LA INFLACIÓN.** Ex. 14-1. Trichet abre las puertas a posible alzas de tipos. Centra su discurso en las presiones inflacionistas pese a la gravedad de la crisis de la deuda. Esto no supone que vaya a acelerar la retirada de apoyos a la banca. Sobre el fondo de rescate dijo que es necesario que mejore tanto cuantitativamente como cualitativamente.

**LA AMENAZA DE UNA SUBIDA DE TIPOS. Editorial de Expansión 14-1.** Los tipos permanecen anclados en el 1% desde mayo de 2009, y debemos ser conscientes de que un nivel tan bajo no se puede sostener indefinidamente son pena de generar peligrosos desequilibrios futuros. Pero lo preocupante es que sigue habiendo economías, en particular periféricas como España, cuya débil actividad les hace todavía muy dependientes de una política monetaria cuyo endurecimiento nos cogería con el pie cambiado

**LA UE DOBLARÁ SU FONDO DE RESCATE E IMPLICARÁ AL CAPITAL PRIVADO EN UN MES.** Ex.13-1.El volumen del 'paraguas' podría ascender a 1,5 billones. El mecanismo estaría capacitado para comprar deuda y actuar en el mercado secundario. Libraría así al BCE de la compra de bonos. Los bancos aportarán 50.000 millones con un impuesto. Merkel vuelve a reiterar que Alemania hará todo lo posible por la estabilidad del euro.

**LA AMPLIACIÓN DEL RESCATE NO PODRÁ USARSE PARA SANEAR BANCOS Y CAJAS.** Ex.14.1. Advertencia del Gobierno de Merkel. El Ministro de Hacienda alemán descarta que el Gobierno español pueda usar fondos de la UE para realizar una dotación adicional al FROB, sólo permiten captar líneas de crédito para los Estados.

#### INDICADORES

- el precio del petróleo, en máximos de los últimos 27 meses.
- el euro se dispara y registra su mayor subida en 6 meses hasta situarse en 1,336 dólares.
- el IPC sube una décima más de lo previsto y los precios cerraron diciembre en el 3%
- España gasta en formación de parados la mitad que la UE.
- las quiebras de empresas vuelven a repuntar al final del 2010.

#### ENTREVISTA CON MENSAJE

**WOLF KLINZ, PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE CRISIS DEL PARLAMENTO EUROPEO,** en Expansión 14-1. Las principales preocupaciones del Gobierno deberían ser la reforma de las pensiones y la transparencia de los activos bancarios. Todo el mundo

debería conocer la exposición de las entidades financieras al mercado inmobiliario. (...) Cuando planificamos la visita no teníamos ni idea de que se iban a producir subastas de deuda en ambos países (Portugal y España). Nuestro motivo es elaborar un informe sobre la coordinación fiscal europea y debatir el tema con los miembros del Congreso.

**JOSEP SOLER, VICEPRESIDENTE DE EFPA, EN EL X ANIVERSARIO.** Cinco Días y colgado en la web de EFPA [www.efpa.es](http://www.efpa.es). "Sólo hemos creado el germen de la profesión, debemos crecer". Hace balance y analiza los principales retos que aguardan a los asesores financieros. Desde que comenzó a operar en España, 8.200 profesionales del sector han recibido el certificado de EFA y se han convertido en miembros de la entidad.

## SUGERENCIAS

**LAS REFORMAS PUEDEN ACABAR CON LA CRISIS DE LA DEUDA.** Ex.13.1. **Artículo de Olli Rehn, Comisario Europeo de Asuntos Económicos y Monetarios.** La recuperación de la economía real se ha afianzado y está llegando a ser autosostenible. Pero para consolidar la recuperación debe superarse la incertidumbre en los mercados. Nuestra prioridad, romper el círculo vicioso insostenible de la deuda en Europa, las turbulencias financieras y el insuficiente crecimiento. Europa necesita una estrategia colectiva. (...) Cada Estado debe poner orden fiscal en su casa. (...) España está también llevando a cabo un amplio programa de reformas mediante la reestructuración de su cajas de ahorros, aplicando nuevas medidas fiscales, acelerando la reforma de las pensiones y del mercado laboral. (...) La reestructuración del sector bancario se debe completar para asegurar que el crédito llegue a la economía real. En los próximos meses los bancos afrontarán otra ronda de test de estrés. Extraeremos lecciones del ejercicio 2010 y estas pruebas serán aún más rigurosas.

**URGENCIA DE REFORMAS PARA EVITAR EL RESCATE.** Ex.15-1. La economía española depende más que nunca de la determinación política para hacer cambios profundos. Cinco exministros y una veintena de economistas analizan en EXPANSIÓN 15-1, las claves del futuro.

**LAS CAJAS CAMINAN HACIA LA "RESERVA", artículo de Gaspar Ariño Ortiz, Expansión 15-1.** Nos recuerda las películas del Oeste que siempre terminaban con el triunfo del VII de Caballería y la retirada de los indios a "la reserva", pues lo mismo - dice - ocurre ahora con las cajas. "se les prepara una salida honrosa hacia su conversión, antes voluntaria, ahora forzosa, en hombres blancos (es decir, en bancos). El que acepte podrá seguir el venturoso futuro que espera a éstos cuando vuelvas la paz (es decir, cuando salgamos de la crisis); el Gran Jefe Blanco (hoy, Gobernador del Banco de España) les prestará su apoyo, les dará modernos rifles y munición (acciones bancarias suscritas por el FROB si otros no acuden, préstamos en buenas condiciones), para que puedan cazar más cómodamente, sustituyendo las viejas flechas; siempre, claro es, que sepan usarlas, no vaya a ser que se peguen un tiro sin darse cuenta. (G. Ariño es miembro del Consejo Asesor de EXPANSIÓN y AE, y Catedrático de Derecho Administrativo.)

**DE LA FORMACIÓN AL ENTRENAMIENTO, artículo de José Manuel Casado en E & E, 15-1.** (...) Propongo convertir las formación en un entrenamiento que genere un aprendizaje que se materialice en que los asistentes aprendan a hacer muy bien lo que en su trabajo tienen que hacer cada día. Recomendamos la lectura íntegra del artículo, colgado en la web e incluido como Anexo a este boletín, en la última página.

## NOMBRES PROPIOS

**JUAN MARTÍN LUCAS, Director General de RR.HH de SANITAS.** Licenciado en Derecho y en CC.EE. por ICADE. Comenzó su carrera en el Banco Urquijo, en la dirección de mercado de capitales donde fue promocionado a puestos directivos. Ha pasado por el Citi y Banco del Progreso (grupo March). Tras este periodo en el sector bancario, se incorpora a HAY, y comienza su nueva etapa en el área de los Recursos Humanos: ALTADIS primero, Telefónica después, HAY de nuevo, y recientemente Odgers Berndtson, han sabido de la sensatez y prudencia de este profesional, que también es amigo del GREF dónde le tuvimos de ponente en las Jornadas de Estudio celebradas en La CORUÑA, y que sigue de cerca nuestras actividades. Esperamos tenerle de nuevo.

## NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

**AEFOL nos envía información de la "EXPO-DP: pasión por las personas".** La nueva feria para empresas de RR.HH y Directores de Personas ofrece la oportunidad de conocer las novedades y aprender con excelentes ponentes. Madrid 3 al 5 de marzo. Información: Pedro Muriana 93-6743346. [pedro@aefol.com](mailto:pedro@aefol.com)

## CURSOS Y SEMINARIOS

- Gestión de Activos Inmobiliarios. de las Entidades Financieras. Madrid 10 marzo UNIDAD EDITORIAL. Tel 902 996200, [infoconferencias@unidadeditorial.es](mailto:infoconferencias@unidadeditorial.es). Descuento para los asociados. Pídenos al GREF la clave para el descuento.
- Programa Especialista Instrumentos Derivados, del 25 de febrero al 18 de junio. AFI. Escuela de Finanzas Aplicadas. Tel. 91-5200180. [efa@afi.es](mailto:efa@afi.es)
- Cumplimiento Normativo. Madrid 21,22 y 28 de Febrero. AFI. Escuela de Finanzas Aplicadas. Tel. 91-5200180. [efa@afi.es](mailto:efa@afi.es)
- Las redes sociales en el ámbito financiero, conferencia de Miguel Jaureguizar Francés, CFO de Noesis. 20 de enero, 19 horas en la Escuela de Formación FEF-IEAF. Avda. del Brasil 17, planta baja. Asistencia gratuita, dado que el aforo es limitado, se ruega confirmación al 91-598 25 50.
  - Personas y Equipos que marcan diferencia. INFOVA/APD. Madrid 20 enero. De 9,30 a 14,45. Tel. 91-523 79 00 [www.apd.es](http://www.apd.es)

## Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

"Somos lo que hacemos de una manera continuada. La excelencia, por consiguiente, no es un acto aislado, sino un hábito".- (Aristóteles). Del libro "Pasión por la banca" de Isidro Fainé y Robert Tornabell. Ed. Deusto.

LA REDACCIÓN

## ANEXO

### De la formación al entrenamiento

Casi todos los estudios e investigaciones coinciden en señalar que desde que comenzó la crisis actual, la formación en la mayoría de las organizaciones se ha reducido en torno al 40 por ciento. Esa llamada palanca estratégica para la competitividad se ha convertido, de la noche a la mañana y como lo hiciera en situaciones de incertidumbre económica anteriores, en un “gasto superfluo”: la cuenta de resultados condiciona lo que hasta ayer hemos asegurado que era el alimento básico del talento.

No obstante, es un buen momento para, aprovechando la oportunidad que la crisis nos ofrece, llamar la atención sobre la importancia real de la formación, no sin cuestionar la forma en la que, un gran número de empresas diseñan y desarrollan sus programas formativos.

Porque si la alta dirección toma la decisión de reducir o prescindir de la formación es porque, como pasa con otros muchos temas relacionados con la gestión de personas, no ve claramente la correlación que existe entre formación y resultados; y la verdad es que, a tenor de cómo un gran número de compañías gestionan estas iniciativas de capacitación, (contratando cursos diversos y que sobre todo sean divertidos, a distintos proveedores que, dicho sea de paso, en la mayoría de los casos, pretenden facturar sus servicios buscando únicamente el impacto de la acción formativa en el estado de ánimo de los asistentes porque saben que, casi siempre, la empresa sólo considerará ese ineficaz *smile test* de final que evalúa poco más que los contenidos, las aulas, la comida y sí los chistes del profesor gustaron) no me extraña que la cúpula directiva haga lo que está haciendo.

Propongo en esta tribuna una reflexión seria sobre la formación, y aprovechar este momento de zozobra económica, para convertirla en entrenamiento que genere un aprendizaje que se materialice en que los asistentes “*aprendan a hacer muy bien lo que en su trabajo tienen que hacer cada día*”. En este sentido, sugiero que, partiendo de los factores de éxito de su compañía, considere los problemas fundamentales de desempeño que su organización tiene para la mejora real de resultados y estructurar los programas alrededor de hacer “cosas” y no de asistir a clases o cursos por materias y estudiando teorías.

Estas “cosas”, que se proponen al profesional que asiste a la formación, deben ser tareas reales de su día a día, diseñadas en el contexto de una situación real coherente (escenarios de aprendizaje), en el que el participante al programa de formación juega un rol concreto, relevante y activo, ya que este entrenamiento al que nos referimos traslada la responsabilidad del aprendizaje al propio asistente en vez de al profesor.

Los responsables de formación de las compañías deben dejar de ser *brokers* de proveedores de cursos de formación, impartidos con más o menos *gracia* o *colgados* en la plataforma con mejor diseño o peor tino, para transformarse en consultores de rendimiento expertos en entrenamiento; lo que les obliga a conocer perfectamente el negocio en el que operan y cómo se gestionan los cambios de comportamiento de los individuos, porque no debemos olvidar nunca que el objetivo último de cualquier proceso formativo es conseguir un cambio en el comportamiento del que aprender. Sólo de esta manera, serán capaces de diseñar escenarios de aprendizaje que impacten en la mejora real de resultados de la compañía y sólo así la alta dirección de la empresa verá la correlación directa que existe entre formación y resultados de negocio.

José Manuel Casado

Presidente de 2C (casado CONSULTING)