

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

VOLVEMOS AL Nº 276 DE CAPITAL HUMANO recogiendo lo que nos ha parecido más interesante de este excelente número. Esta semana entresacamos de la **ENTREVISTA A JOSÉ LUIS GÓMEZ ALCITURRI, DIRECTOR GENERAL Y DIRECTOR DE RRHH DE BANCO SANTANDER**, las siguientes respuestas:

- ¿Los directivos juegan un papel fundamental en la gestión del talento?.- Nosotros gestionamos ese modelo a través de unos Comités de Desarrollo y Movilidad (CDMs), que están presididos por el Consejero Delegado e integrados por los directores generales. Cada uno tiene el mandato de ocuparse de los directivos que les corresponda, analizar la documentación sobre ellos, sus evaluaciones, y tomar decisiones sobre su carrera, su trayectoria y crear un plan para cada persona.

- ¿Es posible conciliar los diferentes modelos culturales de gestión de personas?.- Santander funciona bien a nivel internacional porque no gestionamos de una forma homogénea. **Lo que hay que hacer es decirle a un directivo del Grupo Santander que está en Brasil que es una persona importante para el grupo, que le vamos a escuchar, que nos vamos a ocupar del desarrollo de su carrera**, que está trabajando en un grupo importante donde las posibilidades de desarrollo y crecimiento son muy importantes, que va a estar retribuido de una forma adecuada. Tienes que hacerle saber la importancia que tiene para la compañía...

- ¿Y las prioridades estratégicas a medio o largo plazo en la gestión de personas?.- **Lo fundamental es invertir mucho en conocimiento, en desarrollo, en talento**. A veces se busca el conocimiento de forma conceptual. Hay que buscar el talento y el conocimiento que necesita tu empresa, el que se adapta a tu empresa y a tu cultura. También creo que trabajamos muy poco la parte del compromiso y ese también es un elemento fundamental. Por último, las cosas tienen que tener su ejecución. **Hay que "atterrizar" todo esto**. Es difícil pero necesario. **El texto íntegro está colgado en nuestra web www.gref.org**

... Y LA DE MARIO ALONSO PUIG, MÉDICO Y EXPERTO EN LIDERAZGO Y CREATIVIDAD.

- ¿Hay crisis de liderazgo, de responsabilidad?.-En muchísimos niveles se observa una falta de liderazgo. No del liderazgo del que manda, sino del liderazgo del que inspira. **No es el liderazgo del que dice a la gente lo que tiene que hacer, sino el liderazgo de aquellas personas que apoyan la creación de esos mundos a los que a todos nos haría ilusión pertenecer**. Lo que pasa es que para ser un buen líder hay que ser una gran persona, hay que tener a los demás en una profunda consideración. Por otro lado, también hay una falta de responsabilidad en cada persona que trabaja en la sociedad. Yo creo que cada uno de nosotros tenemos que ver qué podemos hacer para cambiar las cosas. Cambiar los "es que" por los "hay que". **Otro tema del que se habla recurrentemente es la creatividad**. Cuando se estudia en profundidad el proceso creativo, **uno se va dando cuenta de que la base para poner en marcha esa creatividad es el entusiasmo**. Cuando tienes un entusiasmo verdadero, una ilusión auténtica por alcanzar una meta, un verdadero "por qué", el cerebro empieza a buscar el "cómo".

La creatividad nos sirve para crear mundos posibles y **no creamos mundos posibles si no tenemos ilusión de que esos mundos existan**. Lo mismo es absurdo separar la capacidad de razonamiento de la capacidad de sentir, porque son una unidad con dos planos distintos, también tiene poco sentido separar la creatividad de la pasión. La creatividad no es la expresión de un proceso de razonamiento puro, **la creatividad tiene muchísimo que ver con la ilusión, el entusiasmo, el compromiso por alcanzar metas**. ¿Qué ocurre? Pues que muchas veces cuando las personas que trabajan en la empresa sienten un verdadero orgullo por sus colores, esa creatividad surge porque están constantemente buscando formas para añadir valor, alternativas para resolver problemas

- ¿Cómo puede volver a recuperarse la confianza?...(.) Hay personas que ocupan puestos de gran relevancia y todavía no han identificado que tienen un problema, creen que el problema lo tienen los demás. Esto ocurre cuando se pierde la humildad y te separas de la realidad. **Para recuperar la confianza lo primero es tener un punto de humildad y de veracidad. Después de definir el origen del problema siempre hay que partir de cómo se responde a una pregunta: ¿Quién es el ser humano?** Si la respuesta es que el ser humano es un medio para aumentar el capital, un medio para ayudarme a conseguir mis objetivos..., la ética desaparece por completo. La ética solo existe en el mundo de la persona. En el ser humano sí existe la ética, la moral. En esta sociedad observamos que hay una falta de valores y de ética y esto es como una gran estafa. Todo aquello que lleve a recomponer la imagen de la persona automáticamente recompone la ética. La ética es ver a las personas con toda su dignidad como personas. Sería triste que la conclusión que sacáramos cuando saliésemos de este periodo que

llamamos crisis es que pensásemos que esto ha sido solo un tema económico. **El texto íntegro está colgado en nuestra web www.gref.org.**

¿QUÉ FUE DE LOS PLANES DE CARRERA? Suplemento Directivos de CD, 18 y 19-5. ¿Cómo han adaptado las empresas los planes de carrera a los nuevos tiempos? Un artículo de M.G. Pascual. Recoge la opinión de Marcos Sanz de MERCER: **"La inversión en formación y desarrollo se concentra en los trabajadores realmente imprescindibles"**. "Se invierte en aquellas personas que pueden tener mucho impacto para la compañía en el futuro". "Los presupuestos de formación han bajado muchísimo. Ahora se apuesta por formatos muy envasados y e-learning", comenta el consultor Alemany, que añade: **"Los directores de RRHH siguen pidiendo planes de formación, pero creo que ahora mismo los departamentos no están capacitados para desarrollarlos"** (j). La señal de sorpresa es nuestra. Dependerá de qué tipo de formación. Si es muy especializada, es lógico que no se esté capacitado.

ESPECIAL COACHING. UN REPORTAJE DE EQUIPOS Y TALENTO, ABRIL 2013, POR INMA MUÑINOS. "ACOMPañAR EN TIEMPOS DIFÍCILES". Los actuales momentos de incertidumbre dan más sentido que nunca al coaching, una disciplina joven cuya razón de ser es, justamente, adquirir recursos para hacer frente a las dificultades. Casi podríamos afirmar que esta metodología crece con la crisis, contrariamente a lo que sucede en otros campos de la formación. El coach no aconseja. Tampoco dicta ni prescribe, simplemente acompaña al cliente, partiendo de sus objetivos y contribuyendo a su desarrollo y éxito. Acompaña al reportaje un artículo que titula: "Coaching, mentoring, formación...".

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

BLESA INGRESA EN PRISIÓN POR LA COMPRA DEL CITY NATIONAL BANK. Ex.17-5. El juez le acusa de crear un agujero de 500 millones por la compra del banco norteamericano. Considera que hay una "pésima gestión bancaria" y que no analizó de forma "mínimamente" solvente los riesgos de la operación. La defensa argumenta que la decisión de enviarle a la cárcel carece de base jurídica y que la compra no fue una decisión individual del expresidente sino que fue aprobada por todo el Consejo de la Caja y la Comisión Ejecutiva del Banco de España. El magistrado basa gran parte de sus afirmaciones en un informe del Banco de España de abril de 2010, en el que los inspectores afirman que la compra se hizo con sobre precio y de forma que pudiera "eludirse el preceptivo control de la consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid". **"Ni impunidad ni excesos justicieros", reza el editorial de ABC, 17-5:** Entre ambas hay un término medio que los jueces deben garantizar aun a riesgo de recibir las críticas ciudadanas. Es más eficaz para la causa de la justicia que la investigación se tramite con diligencia, no se atasque en una instrucción interminable, se decante en las imputaciones que sean precisas y de paso al juicio oral para imponer o eximir las responsabilidades penales y civiles que sean pertinentes. **SALE DE PRISIÓN TRAS PAGAR LOS 2,5 MILLONES DE FIANZA.** Ex.18-5. **BANKIA PACTA LA VENTA DE CITY NATIONAL A BANCO DO BRASIL.** Ex.18-5

BRUSELAS VE MANEJABLES LOS RIESGOS DE LA BANCA ESPAÑOLA. Ex.17-5. ¿Habrà que recurrir a los 58.500 millones que quedaron sin usar en el fondo de rescate MEDE?. El Ministerio dice que no. La Comisión europea no es tan tajante: dice que el programa español marcha bien, que el escenario de los test de estrés se mantiene y que aunque hay riesgos son manejables. Estas cuestiones han surgido en el momento en el que los bancos españoles están revisando cuántos de los 208.000 millones de euros en créditos refinanciados son realmente sanos, subestándar o morosos. Muchos expertos esperan que el análisis muestre que los créditos son de peor calidad de lo que afirman. Esto obligaría a aportar nuevas provisiones. La AEB asume que "alguna caja pueda necesitar más capital o provisiones. CD.15-5

EL EXAMEN DEL BCE PRESIONA A LAS ENTIDADES. Ex.17-5. La EBA anunció ayer que retrasa a 2014 la prueba de resistencia que tenía pensado realizar a la banca europea este año. De este modo permitirá que sea primero el BCE el que realice un "análisis del balance" de las entidades. Esta revisión supondrá un examen exhaustivo de la cartera crediticia y se centrará en determinar si los créditos de los bancos están correctamente clasificados. Los bancos españoles instados por el Banco de España están llevando a cabo una revisión de su cartera de créditos refinanciados, valorada en 208.000 millones. Las entidades tienen hasta septiembre para determinar si esos créditos estaban correctamente clasificados. **LA BANCA ESPAÑOLA CAMINO DE VIVIR OTRA CRISIS.** Ex.16-5. Preocupa que las entidades hayan intentado evitar pérdidas refinanciando los créditos de empresas con problemas.

BANKINTER IMPULSA SU BANCA PRIVADA CON EL FICHAJE DE 25 PROFESIONALES. Ex.16-5. M^a Dolores Dancausa señaló recientemente su intención de convertirse en una de las tres primeras entidades en el ranking de banca privada en España. Para ello ha reforzado la división con los fichajes mencionados. Su objetivo, captar en torno a 5.000 millones en los próximos 3 años elevando su cuota del 6% al 10%.

- **BBVA AYUDA A LA CREACIÓN DE TRABAJOS CON SU PLAN 'YO SOY EMPLEO'.** Ex.15-5.
- **UNICAJA-CEISS. BRUSELAS DA EL VISTO BUENO.** Ex.15-5. Las preferentes sufrirán quitas importantes. CEISS deberá dar créditos a minoristas y pymes. No prestará a promociones inmobiliarias. Se limitará a sus zonas de influencia y debe reducir sus activos en un 30%.
- **EL FROB DA 10 DÍAS A IBERCAJA Y CAJA3 PARA QUE CIERREN SU FUSIÓN.** ABC.16-5. Los conflictos internos entre Caja Badajoz, Caja círculo y CAI entorpecen la operación.
- **LA MORA VUELVE A ROZAR EL 10,6%.** Ex.18-5.

SONDEO EL MUNDO-SIGMA DOS. 14-5. EL 56% ASEGURA NO CONFIAR YA EN SU BANCO. El 82% cree que las preferentes no se ha solucionado de forma justa. El 73,9% está de acuerdo con la dación en pago retroactiva para quienes no puedan pagar la hipoteca.

NOTICIAS DEL SECTOR ASEGURADOR.

UN ESTADO Y UNA ECONOMÍA CON SEGURO A TODO RIESGO. ABC.16-5. El sector se revela como una garantía para el país en estos tiempos de zozobra. Que se lo pregunten al Estado: Elevaron la deuda pública en 4 años un 130% y son el tercer inversor del Tesoro. Y sin fines especulativos. Diez aseguradoras han aportado 127 millones al banco malo. Si en algún momento se hacen esenciales esas compañías es en las catástrofes. Ejemplo, el terremoto de Lorca. "No provocamos las crisis, ayudamos a resolverlas", dice el Presidente de AXA. Quizás por su estabilidad, sus ganancias ni se disparan en años de bonanza ni se desploman en vacas flacas". Su importancia podría ser definitiva en el futuro de las pensiones públicas, cuya sostenibilidad ha puesto en entredicho esta tozuda recesión. **EL SEGURO RESISTE LOS ENVITES DE LA CRISIS Y PARTICIPA EN LA SUPERACIÓN DE LAS DIFICULDADES.** Ex.18-5. Las aseguradoras aumentaron el año pasado su rentabilidad y su solvencia. Acompaña al reportaje un artículo de Antonio Huertas, Presidente de MAPFRE que titula "estamos en la antesala de la recuperación".

AGRUPACIÓ AMCI. La aseguradora pretende crecer tras pasar a manos de ACM, la filial de grupo francés Credit Mutuel y del RACC. Los dos socios cerraron la compra de la antigua Agrupació Mútua en un proceso pilotado por la DGS que tenía intervenida la firma desde octubre de 2009.

SAREB BUSCA ATRAER LA INVERSIÓN DE LAS GRANDES ASEGURADORAS. CD.13-5. Aunque algunas empresas del sector entraron directamente en el capital, la gran apuesta de la sociedad para captar a este sector son los denominados FAB, fondos de activos bancarios, paquetes de inmuebles o créditos que ofrecer como inversión.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. Los pequeños valores toman el relevo de los grandes en las alzas. Ex.18-5. El Ibex sube un 0,44%, pero no puede con el 8.600, se queda en 8.582,4 puntos. "Un bolsa sin presente pero con mucho futuro" (J.A. Fernández Hódar)

COYUNTURA NACIONAL

SANTANDER, BBVA Y LA CAIXA: EL PIB CRECERÁ EN 2014 EL DOBLE DE LO QUE PREVÉ RAJOY. Ex.17-5. Diez servicios de estudios son más optimistas que el Gobierno. El Ejecutivo tiene una de las precisiones más conservadoras el año que viene. Los analistas privados no creen que será necesario recortar más. En nuestra web hemos colgado el Informe Económico del Servicio de Estudios de La Caixa.

ENTRA EN VIGOR LA REFORMA HIPOTECARIA. Ex.16-5. En nuestra página web www.gref.org, sección Documentación, hemos colgado un resumen elaborado por la AHE con las medidas definitivas que recoge la nueva *Ley 1/2013, de 14 de mayo, de medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios*.

EL TESORO CAPTA UN RECORD DE 11.000 MILLONES DE EUROS EN UNA SOLA JORANDA. Ex.15-5. Una operación sindicada de 7.000 millones y una subasta de 4.000 millones. Los bonos al 4,4% y cubre ya el 54% de sus necesidades. España podría costear sin la UE otra recapitalización bancaria (Guindos).

- **ESPAÑA OBTIENE SUPERÁVIT COMERCIAL POR PRIMERA VEZ.** Ex.15-5.
- **LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL EN ESPAÑA CAE UN 10,30% EN MARZO.** Ex.17-5.
- **OCHO AUTONOMÍAS REGISTRAN SUPERAVIT EN EL PRIMER TRIMESTRE.** Ex.17-5.
- **LA CRISIS DISPARA UN 120% LA DEUDA DE LAS EMPRESAS CON LA SEG. SOCIAL.** Ex.16-5.
- **LA INFLACIÓN SE COLOCÓ EN 1,4%.** Ex.15-5.
- **ESCUELAS DE NEGOCIOS.** Ranking de Financial Times. Ex.13-5. IESE nº2; ESADE, el 4;el IE el 19.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL ECOFIN QUIERE QUE LOS GRANDES DEPÓSITOS FINANCIEN RESCATES BANCARIOS. Ex.15-5. España desiste de su intención de blindar los ahorros por encima de 100.000 euros y se conforma con darles una protección especial.

SUGERENCIAS

ESPAÑA EN POSITIVO, un artículo de Juan José Toribio en Expansión 13-5. Pone de relieve y comenta las fortalezas en este momento de la economía española a propósito del Informe que el Consejo Empresarial de la Competitividad publicó en marzo: reducción de un 5% de los costes laborales, reducción del déficit en cuenta corriente en casi 10 puntos, la exportaciones han aumentado, se ha iniciado una senda de expansión por débil que sea, etc. Termina recomendando la lectura del Informe.

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.
- **CEGOS.** Acceder a la web: www.cegos.es. Acaban de publicar los programas para tres meses.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Santiago Álvarez de Mon escribe en Expansión, 15-5, una "**Carta a un joven preocupado**" perfectamente válida para cualquiera de nosotros: 1.- "**Elige un trabajo que te apasiones y no tendrás que trabajar un sólo día de tu vida**". De la fusión trabajo-pasión saldrás ganando económica y emocionalmente. 2.- **Intenta descubrir tus talentos y habilidades naturales, aquellos que posees desde tu nacimiento. Para los más es cuestión que precisa de paciencia, humildad, curiosidad y, a menudo, la ayuda de los que te conocen y quieren bien.** 3.- Hasta que no des con una actividad afín a tus aptitudes, mantén una actitud positiva hacia tu actual desempeño. 4.- **Y si no tienes trabajo, olvídate de España, lárgate fuera.** Conoce países, aprende idiomas, hazte ciudadano del mundo. 5.- **Identifica tus valores, aquellas convicciones morales que dan sentido a tu vida, descúbrelos en la intimidad de un diálogo honesto contigo mismo, y en el testimonio de tus acciones.**

Y para los cristianos, un recuerdo: hoy es Pentecostés. Un amigo me manda unas preciosas bienaventuranzas de las que destaco las siguientes: Felices quienes piensan que el Espíritu de Dios es la fuerza, el aliento, la audacia y la profecía para emprender cada día una nueva vida. Felices quienes descubren los dones que ha recibido del Espíritu, no para regocijarse sino para ponerlos al servicio de los demás. Felices quienes ven señales del Espíritu en cualquier signo que muestre semillas de fraternidad, de ternura, de acercamiento, de superación del sufrimiento, de paz. Un 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