

## NOTICIAS DEL GREF 21-4-2013 7º ANIVERSARIO

### NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

**LEED A NELSON MANDELA NO A SUN TZU**, artículo de **SABIN AZUA**, SOCIO DIRECTOR DE **B+I STRATEGY**, publicado en **El Economista**. Según una serie de encuestas realizadas a directivos de empresas de varios países su libro más leído como consulta de gestión (algunos dicen que es el de cabecera) es "Sun Tzu: el Arte de la Guerra". Sun Tzu es un libro escrito por un guerrero chino que habla de estrategias militares para derrotar al enemigo. La estrategia empresarial y la competitividad no se construyen desde la confrontación, aunque tengamos que ganarnos nuestro sitio en el mercado. Yo recomendaría recurrir a Nelson Mandela como una fuente de inspiración. Puestos a elegir, yo me quedo con un líder que pregona "Amar es el camino, tanto al enemigo como al amigo", frente al que apela a la confrontación. Mandela nos invitaba, desde su celda de Robben Island a soñar en la construcción de un futuro mejor bajo la premisa "Todo parece imposible hasta que se hace". Gran principio que muchas veces no forma parte de las prácticas de gestión. La exploración sistemática del azar, la búsqueda de imposibles, de nuevos caminos, es una tarea esencial de la gestión estratégica de las organizaciones.(...) "Después de escalar una colina, lo que descubrimos es que hay muchas colinas nuevas por escalar". La condición de humanista de Mandela le hace reflexionar permanentemente sobre el papel de la persona en las organizaciones. Creo que muchos de los que tenemos que dirigir empresas debemos tener presente siempre dos de sus afirmaciones: "no es valiente el que no tiene miedo, sino el que sabe conquistarlo" y, "una buena cabeza y un buen corazón son una combinación formidable". En medio de esta crisis que nos toca vivir me gustaría invitaros a que no nos dejemos llevar por el pesimismo y la desazón. Mandela repetía todos los días en su celda, añorando la libertad, un viejo proverbio sudafricano: "el presente es confuso, el futuro perfecto". Trabajemos con pasión y esfuerzo para conseguirlo.

**JOB CRAFTING**. Un artículo del blog [www.grupofinsi.com](http://www.grupofinsi.com). Se denomina Job Crafting a la modificación que los individuos llevan a cabo en sus tareas para que se ajusten mejor a sus habilidades e intereses. Con esto, se consigue un incremento notable en la satisfacción laboral, ya que las personas pueden sacar lo mejor de ellas mismas en su puesto de trabajo. La palabra "craft" significa "trabajo artesanal". De este modo, la traducción de "job crafting" sería algo así como **"modelar el trabajo" para que se adapte a tus inquietudes, intereses, capacidades...**

Un estudio llevado a cabo por la Michigan Ross School of Business ha revelado que los cambios realizados por los empleados en el diseño de sus puestos de trabajo tienen como consecuencia numerosas **ventajas**:

- Fomenta el grado de implicación y responsabilidad en el puesto
- Incrementa el rendimiento en el puesto.
- Genera satisfacción personal y laboral.
- Aumenta el nivel de resiliencia de la persona.
- Ayuda al desarrollo de la creatividad.
- Reduce el absentismo y la rotación laboral. Favorece el desarrollo laboral y las posibilidades de promoción.

### **CUÁNDO EL APRENDIZAJE FORMA PARTE DE LA AGENDA DEL CEO: ULEARNING** por Francisco Puertas Managing Director de Talento y Organización de Accenture, en Equipos y Talento

El concepto aprendizaje hoy es mucho más amplio que la simple limitación del tiempo que los profesionales dedicamos a la formación presencial. Asociar el aprendizaje de los empleados únicamente al tiempo que pasan en las aulas es minusvalorar el término aprendizaje. **Los estudios demuestran que sólo un 20% de los conocimientos que necesitamos para el desarrollo profesional, los adquirimos a través de la formación que proporcionan nuestras empresas – el resto lo vamos adquiriendo por observación, por imitación, preguntando y acudiendo a fuentes de referencia o a través del feedback que recibimos de las personas que más saben. Es un proceso focalizado sobre todo el de descubrimiento propio basado en el método clásico de prueba y error.**

Los ocho pilares del Ulearning son: ... El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org), sección Artículos de Interés.

### **ENTREVISTA A LUCÍA MARCOS, DIRECTORA DE RRHH DE INFOCAJA, COMPAÑERA DEL GREF**, en Observatorio de Recursos Humanos, Abril 2013.

(...)El segundo hito se produce en el año 2010, cuando se inicia la reestructuración del sistema bancario, que conlleva procesos de fusión y agrupación de entidades bajo la figura de los SIP (Sistema Institucional de Protección). A raíz de este cambio, infoCaja pasa de dar servicio a cinco Cajas a hacerlo, y de manera simultánea, a 3 SIPs, lo que ha supuesto la necesidad de conjugar la prestación de servicios en nuestro día a día con el proceso de transformación propio.

- ¿Qué implicaciones ha tenido ese cambio desde un punto de vista operativo y de la gestión de personas?

La respuesta a esta pregunta y la entrevista íntegra y de gran interés, está en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) en la sección Artículos de Interés.

### NOTICIAS DEL SECTOR

**LA CNMV DICE QUE LA BANCA CUMPLIÓ LA LEY DE VENTA DE LAS PREFERENTES**. CD.18-4.Revela que la comercialización se ajustó "con carácter general" a la normativa vigente. Así reza el Informe. El supervisor, eso sí, ha detectado "situaciones de incumplimiento en lo relativo a la valoración de la conveniencia/idoneidad".

**LA COMISIÓN DE SEGUIMIENTO DE PARTICIPACIONES PREFERENTES Y TÍTULOS DE DEUDA SUBORDINADA**, estableció ayer los criterios generales que deberán cumplir los inversores minoristas para poder acceder al arbitraje. Ex.18-4. Entre ellos destacamos la preferencia a los inversores de menos de 10.000 euros. **GUÍA PRÁCTICA PARA EL INVERSOR ATRAPADO EN PREFERENTES**. Ex.20-4.

**EL BCE SE OPONE A QUE EL FGD RESCATE Y DÉ LIQUIDEZ A LAS PARTICIPACIONES PREFERENTES EMITIDAS POR LA BANCA CON AYUDAS**. Ex.16-4. Cree que el dinero debe ir a reforzar el patrimonio del FGD o a incrementar el capital de los bancos. La medida fue convalidada por el Congreso y obligará al sector a financiar una derrama extraordinaria de hasta 2.000 millones para comprar las acciones ilíquidas de los banco con ayudas. Draghi señala que "el papel del BCE no es subsidiar bancos inviables ni gobiernos".

**BANKIA. REDUCIRÁ SU CAPITAL EL LUNES Y LAS PREFERENTES PERDERÁN UN 54%.Ex.19-4. CIEN TÍTULOS SE CONVERTIRÁN EL LUNES EN UNA ACCIÓN DE 17 EUROS**. Ex.20-4. Bankia ha iniciado ya la recta final de la recapitalización. Ayer al cierre del mercado, dio el primer paso tras reducir el valor nominal de las acciones de 2 a 0,01 euros. A continuación realizó un *contrasplit* en el que agrupó paquetes de 100 títulos en uno solo, que pasó a valer 100 veces menos. El periódico publica una Guía para las preferentes de Bankia, el 19-4.

**INVERDIS BANCO. CERCA DE 30 FIRMAS, DE ELLAS CINCO ESPAÑOLAS, PRESENTAN PROPUESTAS NO VINCULANTES**.Ex.18-4. La mayor parte son grupos extranjeros y de capital riesgo.

**BANCO GALLEGO. Sabadell ha logrado que el FROB realice un saneamiento adicional antes de traspasarlo**. Inyectará nuevos recursos públicos al Banco donde hasta ahora ya ha aportado 80 millones. Este capital servirá para compensar las pérdidas que pueda sufrir la cartera de créditos a pymes y los activos que no fueron traspasados a SAREB.

**LA REFORMA HIPOTECARIA ENTRA EN EL SENADO CON EL ÚNICO APOYO DEL PP**. Ex.19-4. ¿Qué cambia la reforma hipotecaria? CD18-4. El efecto fundamental es que el deudor hipotecario verá reducida la deuda que sigue teniendo con la entidad una vez ejecutada la vivienda. Destacamos también el que se da capacidad al juez para suspender cautelarmente un desahucio si el afectado denuncia cláusulas abusivas.

**LA MORA DEL LADRILLO SE MANTIENE EN EL 30% PESE AL EFECTO SAREB**. Ex.19-4.

#### **SEGUROS**

- **MAPFRE CULMINA LA VENTA DE SU PARTICIPACIÓN DEL 4,3% QUE LLEGÓ A TENER EN BANKIA**. Ex.19-4.
- **EL AHORRO EN SEGUROS DE VIDA CRECE UN 2,3% EL ÚLTIMO AÑO**. Ex.19-4.
- **EL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL PROFESIONAL ACCEDE DE NUEVO A LOS MERCADOS**. Ex.18-4. Las aseguradoras especializadas descartan que se vaya a producir una guerra de precios y se muestran optimistas, ante la creciente demanda de pólizas.

**LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. El Ixex suaviza el repliegue semanal y recupera el 7.000**. Ayer se anotó un 1,3%. Las recientes caídas animaron la entrada de dinero. Los índices rebotaron ayudados por el mercado de deuda. El interés del bon español cerró ayer en el 4,62%, el nivel más bajo desde diciembre del 2010.

#### **COYUNTURA NACIONAL**

**EL TESORO COLOCA LA MITAD DE SU DEUDA DE 2013 A UN PLAZO SUPERIOR A 10 AÑOS**. Ex.19-4. Lo que supone el 43,3% de las necesidades previstas para todo el año (121.300 millones).

**EL PLAN DE REFORMAS DEL GOBIERNO**. Ex.20.4. Según la Vicepresidenta en la rueda de prensa posterior al Consejo de Ministros, el plan que deberá aprobar el próximo viernes, incluirá medidas que deberán mejorar el crédito a familias y empresas, la sostenibilidad del sistema de pensiones y el funcionamiento del mercado de bienes y servicios. Son las medidas que presentará a la Comisión Europea a final de mes.

#### **COYUNTURA INTERNACIONAL**

**EL BCE PLANEA INCENTIVAR A LA BANCA ESPAÑOLA PARA QUE CONCEDA MÁS CRÉDITOS A LAS PYME**. Ex.19-4. Considera flexibilizar sus préstamos a la banca. Quiere aceptar créditos concedidos a pymes y posteriormente titularizados como colateral para dar liquidez "barata" a las entidades.

**CUMBRE DEL FMI**. Editorial de Expansión. 17-4.El mensaje no era el esperado por el Gobierno. Reclamó nuevos ajustes internos para contener el deterioro de la actividad. Empeoró su previsión de caída del PIB español para este año hasta el 1,6%, y también el crecimiento esperado en 2014, hasta el 0,7%, al tiempo que anunció que la tasa de paro llegará al 27%. Sobre esta base cuestiona la capacidad de España para cumplir con la reducción del déficit: calcula que cerrará 2013 en el 6,6% del PIB y no bajará del 6% hasta 2017.

Al día siguiente, 18-4, destacamos del diario Expansión lo siguiente: Su Informe sobre Estabilidad financiera Mundial aprecia una clara mejoría en la banca de EEUU, y advierte que muchas entidades de Europa necesitan "un ajuste

significativo". Cita como ejemplo de reestructuración a la SAREB y se dice de España "Los bancos españoles, bien capitalizados, van por buen camino, estamos satisfechos con el avance realizado por las autoridades españolas en el sector financiero". CHRISTINE LAGARDE se muestra moderadamente optimista y pide "virar de una recuperación a tres velocidades a una global". Otra cosa es el ritmo que debe seguir la vuelta a la normalidad. "Dada la situación de España con 25% de paro y los esfuerzos que se han llevado a cabo, es claramente necesaria una consolidación fiscal, pero no vemos una necesidad de realizar un ajuste más severo. El país necesita más tiempo para lograr la consolidación fiscal después de lo que ha hecho". Echa pues una mano a la petición del Gobierno de que se eleve la meta del déficit en 2013 hasta el 6%, y que se aplase la obligación de recortarlo al 3% hasta 2015. No obstante pide que se ahonde en la reforma laboral y en la liberalización de servicios. Para ello hay que avanzar en la unión bancaria y en el supervisor único, reformas que está frenando Alemania.

**MERKEL QUIERE REATRASAR SINE DÍE LA UNIÓN BANCARIA.** Ex.20-4. Alemania dice que un mecanismo único para intervenir entidades requiere cambiar los Tratados, lo que alargaría todo unos dos años. Pero no todo son malas noticias. La primera pata de la unión bancaria - el supervisor financiero único - ha recibido un espaldarazo esta semana. Los embajadores de los 27 ante la UE validaron el jueves el acuerdo para aprobar los textos legales que dotarán al BCE del poder de supervisión de los bancos de la zona euro, y modificar el reglamento de la Autoridad Bancaria Europea. El paquete será adoptado por la Eurocámara en el Pleno que se celebrará entre el 20 y 23 de mayo. El objetivo es que la normativa entre en vigor antes de julio. Una vez que esto ocurra el BCE tendrá un año para convertirse en supervisor plenamente efectivo. Y entonces el fondo de rescate podrá recapitalizar los bancos directamente.

**EL G-20 URGE A EUROPA A ACELERAR LA UNIÓN BANCARIA E IMPULSAR EL CRECIMIENTO.** ABC.20-4. Algo de absoluta importancia para evitar la fragmentación del crédito, que es el principal problema que se está teniendo para lograr el crecimiento económico de la zona euro, sobre todo en el sur de Europa, según declaró De Guindos. Además, el G-20 apuntó que hay que tomar todas las acciones que sean necesarias para reforzar el crecimiento económico y la creación de empleo.

#### **NOMBRES PROPIOS**

**MARIO DRAGHI.** "El BCE no puede hacerlo todo, para todo el mundo, en todo momento", respondió cuando le preguntaron en el Parlamento europeo si el banco no debería tener un rol parecido al de la Reserva Federal o al del banco del Japón. Draghi pasó la responsabilidad de la salida de la crisis, una vez más, a los Gobiernos. Pidió "aplicar enérgicamente" la nueva normativa europea para corregir el déficit público y los desequilibrios económicos. Y por otra parte afirmó: "Es de máxima importancia que la legislación sobre el supervisor bancario único esté finalizada antes del verano". También pidió celeridad para crear el Mecanismo Único de Resolución de bancos.

#### **SUGERENCIAS**

**DEBATE "ECONOMÍA A FONDO: CONDICIONES PARA LA RECUPERACIÓN CON EMILIO ONTIVEROS Y JUAN JOSÉ TORIBIO.** Magnífico debate el organizado por el Prof. José Luis García Delgado en la Cátedra "La Caixa" reuniendo a estos dos ilustres profesores. Tomé muchas notas, pero la riqueza de lo expuesto merece mucho más que una síntesis, más o menos bien hecha como asistente. Así que invito vivamente a acceder al siguiente link en el que, se me ha dicho, se reproduce íntegro el debate: <http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/ctci.php?idioma=esp>

#### **SUPLEMENTOS ESPECIALES DE EXPANSIÓN:**

**1.-E & E. MONTSERRAT GOMENDIO, Secretaria de Estado, FP y Universidades es entrevistada por Quique Rodríguez.** "La sociedad debe entender que la Formación Profesional es una vía mucho más directa al empleo". "Los países con más alumnos en FP tienen menores tasas de abandono educativo y más empleo juvenil". Emprendedores que reinventan el mundo de las finanzas. El sector bancario está experimentando una profunda transformación que deja oportunidades para aquellos emprendedores con el bagaje y la formación necesarias para crear firmas independientes. La asesoría, la consultoría y el análisis son las principales opciones. Es un artículo de A. Bustillo. Hay vida después de la reestructuración bancaria.. Un artículo de Quique Rodríguez y Arancha Bustillo. La reorganización del mapa financiero abre, a pesar de la difícil situación, algunas posibilidades laborales para nuevos perfiles. La banca necesita ahora incorporar profesionales mejor preparados y con varios idiomas.

**2.-SEGUROS Y BANCA. 19-4. ASEGURADORAS.** Con un beneficio 7,4% más que el año anterior, el sector avanza en la expansión internacional y en la reorganización de acuerdo de bancaseguros. El ahorro de costes y la menor siniestralidad hacen caja juntos. Salud y multirriesgos fueron los dos ramos del segmento de no ida que cerraron el año en positivo. **BANCA.** La última fase del proceso de adelgazamiento del sistema financiero se encuentra a la espera de que se resuelva la unión de Ibercaja con Caja3 y Bruselas apruebe la de Unicaja con Banco CEISS.

**LIBRO. UNA NUEVA METODOLOGÍA. "SIMPLE-MENTE UN CABALLO" por Marta Prieto Asirón.** Marta es fundadora y dirige el Centro de Talento Creativo y co-fundadora del Instituto Europeo para la Innovación Educativa. Cuenta con una experiencia de más de veinte años como consultora y formadora a profesionales y directivos de empresa. Es experta en marketing y creatividad y ha trabajado para multitud de organizaciones y empresas como Repsol, Banco de Santander, entre otras. "Mi desafío en estos proyectos reside en que individuos y organizaciones

entiendan la necesidad y las oportunidades de transformarse y, por encima de todo, que el cambio empieza desde un proceso de transformación individual". En el año 2010 hice un programa de entrenamiento en *horse coaching* para combinar mi experiencia profesional con mi pasión por los caballos. Desde entonces he creado e impartido mis propios programas de desarrollo personal y profesional para directivos con mis caballos pues creo que el conocimiento y el contacto con estos magníficos animales pueden ayudarnos a entender conceptos esenciales para nuestro crecimiento como personas dentro y fuera de las organizaciones.

#### **NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS**

**CEGOS ESPAÑA Y EQUIPOS & TALENTO LANZAN LOS PREMIOS 2013 A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN RRHH.** El grupo Cegos en España en colaboración con Equipos&Talento son los organizadores de los Premios a las Mejores Prácticas que reconocen las iniciativas de las compañías y organizaciones por innovar, implantar las mejores prácticas, aportar valor en sus actuaciones y diferenciarse del mercado. Los premios abarcan las categorías de Gestión Organizacional y Consultoría, Formación y Desarrollo y Selección e Integración

**OVERLAP LANZA LA 2ª TENDENCIA DEL INFORME DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO.** Un nuevo puesto se abre paso para fomentar la empleabilidad en nuestro país: Transformar a los profesionales en consultores internos mediante el desarrollo de habilidades para que empleados valiosos puedan seguir aportando a sus compañías desde dentro...o desde fuera. **El consultor interno** surge como respuesta a una necesidad de cambio en el cliente interno, anticipándose a las peticiones de las áreas de negocio. Supone un apoyo estratégico, diagnóstica y ofrece asesoramiento experto desde una visión interna de la compañía.

#### **CURSOS Y SEMINARIOS**

- **AFI. 1.- Análisis de Entidades de Crédito tras la Reestructuración** del 6 al 14 de mayo de 2013. La intensidad del proceso de reestructuración, transformación e innovación exige un proceso paralelo de fortalecimiento del capital humano involucrado en las tareas de análisis y diagnóstico de los jugadores tras la reestructuración, tanto del propio sector bancario como de otros sectores dependientes del mismo
- **2.- Apetito por el riesgo en entidades de crédito.** 27 de mayo de 2013. Objetivos: •Identificar los riesgos afrontados por las entidades bancarias en su actividad diaria •Conocer los mecanismos establecidos regulatoriamente para abordar la gestión del riesgo de crédito. • Desarrollar análisis de estrés • Elaborar pruebas de tensión que no tengan en cuenta el resultado pasado sino las previsiones y que analicen la interacción existente entre los riesgos experimentados por la entidad. **Información para los dos: Españolito 19. Tel. 91-520 01 50/80. efa@afi.es. www.efa.afi.es**
- **INTEREMPRESAS BB. Planificación estratégica y gestión integral de la formación.** Fecha de Inicio: 29 de Mayo. Revisar la Planificación de la Formación desde las actuales consignas de austeridad y eficiencia. Gran Vía de les Corts Catalanes, 596 pral. 1ª • 08007 Barcelona • Tel.93 414 69 82.
- **GEC. La División de Banca y Seguros de GEC anuncia el lanzamiento de su Programa de Fiscalidad 2013** de cara a la próxima campaña de la Renta. El Programa incluye 8 materiales virtuales independientes que conforman un total de 42 horas de formación on-line de rápida disponibilidad y utilizan múltiples metodologías de presentación de contenidos para asegurar la mejor comprensión, aprendizaje y aplicación al puesto por parte del usuario. Como valor añadido, GEC ofrece diversos servicios que complementan la oferta formativa: Material didáctico, sesiones presenciales (casos prácticos),Apoyo a la impartición on-line (tutoría experta y dinamización), etc... Para más información, Luis Pató, en [programasbanca@gec.es](mailto:programasbanca@gec.es) [lpato@gec.es](mailto:lpato@gec.es) o a través del teléfono 902 10 52 12.

#### **Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN**

Acabo de recibir un texto de un buen amigo **sobre la vocación**. Persuadido de que nuestro puesto de trabajo tiene mucho de ella, lo he adaptado a nuestra situación.

Vivir la vida de manera vocacional le da otro sentido totalmente distinto. Hay un sentido para tu vida, un sentido que se hace pleno desde Jesús, si eres creyente, o, en todo caso, desde el servicio a los demás. Vivir la vida como vocación es arriesgar,... no importa donde, no importa cómo... es dar una respuesta de total disponibilidad. La vocación es algo dinámico, que fluye a través de mi vida, que vertebra mis decisiones y que como todo proyecto, debe ser revisado, cuidado, actualizado. Y en este proceso es muy importante el papel de mediación y ayuda de la comunidad, en nuestro caso, de nuestra asociación. *¿Qué suscitan en ti estas palabras? ¿Qué sueñas para tu vida? ¿Quieres seguir viviendo en un espacio de confort, lleno seguridades,... o prefieres lanzarte al mar que es plenitud? ¿Cómo vivo mi vocación en el día a día?*

**TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN NUESTRA WEB: [www.gref.org](http://www.gref.org), SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES. LA REDACCIÓN**