

NOTICIAS DEL GREF 22-4-2012

VIDA ASOCIATIVA

En vuestro nombre asistimos a la presentación en AEDIPE CENTRO del "Barómetro de e-learning en Europa" por **Javier García Manzanedo, Director General para España de CROSSKNOWLEDGE**. Vimos datos a contrastar con nuestra Encuesta Ratios de Formación. Por ejemplo, en 2010 un 30% de las empresas había ofrecido al menos un curso e-learning a más de la mitad de sus empleados; en un 20% de los casos, el e-learning representa más del 20% del tiempo total dedicado a formación; la mayoría de las empresas dedican al e-learning menos del 10% del presupuesto, etc.

A continuación, nuestro compañero, **Ignacio de la Vega, Director de Formación Corporativo del BBVA** nos contó la experiencia del Banco en Formación con especial incidencia en lo que el Campus de la Moraleja supone para la entidad. Y, finalmente, **Javier Fernández Aguado** nos hizo una brillante exposición sobre "a formación directiva: evolución histórica". Reproduzco a continuación, de una información que se nos entregó, una idea a la que dedicó también un momento de su intervención: "**Hay personas que consideran que la ética puede ser conculcada sin que eso tenga consecuencias para la persona. Se equivocan**. La ética no es un conjunto de normas que aherrojan al hombre, sino una normativa que le permite ser libre y le facilita el sendero de la felicidad. La actual crisis procede en algunos temas de haber conculcado principios técnicos, pero en muchos aspectos sus orígenes hay que buscarlos en la ausencia de ética en numerosas de las decisiones que se han tomado. Es más, la carencia técnica de tantos directivos y dirigentes políticos es ya un ataque directo a la ética, porque era su obligación estar preparados; y por pereza, orgullo o falta de esfuerzo debido...no se dispusieron adecuadamente

HEMOS COLGADO EN LA WEB, www.gref.org.

1.- **Dirigir personas en el trabajo, un artículo de Carlos de Benito, Director de la Revista DE AEDIPE "DIRIGIR PERSONAS"**, publicado en el número 11, II Época, en la sección Artículos de Interés.

2.- **Los cambios, la diversidad y las personas, artículo de José Manzano, Consultor Senior del Área de Banca de OVERLAP**, en la sección INNOVACIÓN patrocinada por la mencionada empresa consultora. **Y también el último capítulo del artículo "GESTIÓN DE NEGOCIOS". TENDENCIAS DE APRENDIZAJE 2011-2013**

NOTICIAS DEL SECTOR

EL BANCO DE ESPAÑA ABRE LA PUERTA A OTRA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR. Ex.20-4. Encuentro con inversores. Ante la presión de los mercados, escépticos pese a las fusiones y el saneamiento de entidades, el supervisor analiza medidas para aparcarse los activos tóxicos de los bancos. El Banco de España estudia dar un nuevo paso en el saneamiento del sistema financiero para acabar con el escepticismo que siguen manteniendo los inversores internacionales sobre la solvencia de algunas entidades. **José M^º Roldán, Director de Regulación, dijo en un encuentro con inversores en Londres** que, después de animar las fusiones entre cajas y de forzar a que los bancos provisionen 50.000 millones de euros para cubrir posibles pérdidas, otra medida adicional en la reestructuración del sector consistiría en separar los activos "tóxico o problemáticos" del resto del negocio. "Estamos obligados a tomar nuevas medidas y buscar vías para terminar con las dudas del mercado" indicó, según fuentes de los asistentes a la reunión. Y más adelante añadió: "quizás no se ha comunicado bien el esfuerzo de saneamiento, que supone que el 54% de los activos inmobiliarios problemáticos ha sido provisionado. En EEUU sólo se protegió el 30% de las hipotecas subprime". Roldán abrió la puerta a la opción de aparcarse los activos "tóxicos", aunque admitió que no tienen clara la fórmula de ejecución de esa operación. Hablando de las cajas apuntó que "podría haber nuevas fusiones porque hace falta reducir más capacidad".

MÁS AVANCES EN LA REESTRUCTURACIÓN. Ex.21-4. El sector podría consolidar sus activos inmobiliarios en una sociedad que no esté bajo su control, sino en manos de un gestor independiente. Sería un paso natural que enlaza directamente con la reforma bancaria actual: el sector financiero podrá aparcarse sus activos dañados una vez los haya saneado con sus propios recursos tras dar cuenta de las nuevas exigencias de provisiones. No habrá apoyo estatal de por medio. No hay voluntad de desembolsar dinero público. "**La desconsolidación de los activos financieros no tiene nada que ver con la creación de un banco malo. Es una continuación de la reforma financiera**", dijo el **Secretario de Estado de Economía**.

EL BANCO DE ESPAÑA DA EL VISTO BUENO A LOS PLANES PARA CUMPLIR CON LA REFORMA DEL GOBIERNO. Ex.18-4. El supervisor corrige los proyectos de algunas entidades que reciben el aprobado justo y a las que someterá a una vigilancia estrecha, ya que haya riesgo de que algunos grupo entre en números rojos por el impacto del saneamiento extraordinario exigido que se traduciría en una reducción de beneficios y la posibilidad de que, en algunos casos, se lleguen a registrar pérdidas durante 2012.

QUEJAS DEL SECTOR POR LA VAGUEDAD DEL SUPERVISOR. Ex.18-4. Al conocer el contenido del comunicado varias entidades cuestionaron las palabras del Gobernador por la alarma que podría provocar en los mercados y por el miedo a que aumente la desconfianza ante el sector bancario español. Le acusaron de una cierta vaguedad, ya que advirtió de los riesgos, pero no identificó qué entidades débiles son las que han tenido que revisar sus planes y cuales las que van a ser cometidas a una vigilancia más estrecha.

PROCESOS DE PRIVATIZACIÓN. Ex.18-4. El Gobernador afirmó en el Congreso de Diputados que la puesta en marcha de un EPA como fórmula de saneamiento de las entidades con dificultades sólo se puede poner en marcha a través de procesos competitivos de adjudicación. Y lo ha hecho señalando dos motivos: no se puede ayudar a unos sí y a otros no, además, la UE no lo permitiría. Respondía así a una pregunta de Josep Sánchez Llibre a propósito de Catalunya Caixa. Por su parte NovacaixaGalicia ha presentado dos alternativas posibles para cumplir con los nuevos requisitos de provisiones y capital. La primera la concesión de un EPA a la entidad que dice tener el compromiso de varios fondos

extranjeros de adquirir una participación minoritaria en el banco. Y la segunda la llamada subasta competitiva en que el EPA se le concede al comprador

REUNIÓN CON UNICAJA, LIBERBANK, BMN E IBERCAJA. Ex.21-4.- El Secretario de Estado de Economía, Fernando Jiménez Latorre, mantuvo ayer un encuentro con los Presidentes de las entidades citadas. Fuentes señalan que el Secretario de Estado les trasladó la necesidad de acelerar al máximo la reestructuración, tanto en el saneamiento como en las fusiones. Las cuatro entidades tienen un balance inferior a 100.000 millones de euros.

PROSIGUEN LOS CONTACTOS SOBRE EL FONDO DE GARANTIA. Ex.19-4. Para cerrar la fórmula de financiación del FGD, que permita realizar una derrama sin que ello castigue aún más a las cuentas de resultados ya muy presionadas por las exigencias de saneamiento de la reforma y por las consecuencias de la crisis

LA BANCA DESAFÍA A ORDOÑEZ Y MANTIENE LOS "SUPERDEPÓSITOS". Cinco Días 19-4. La caída del euríbor expone más productos a la penalización. Las entidades desoyen las advertencias del Banco de España y mantienen productos de pasivo de alta rentabilidad a pesar de que el supervisor les penalizó hace nueve meses. Además la caída del euríbor expone a más depósitos y cuentas a sobre pagos al FGD.

BMN AJUSTARÁ HASTA 1.850 EMPLEOS, EL 21% DE LA PLANTILLA Y EL 23% DE SU RED DE OFICINAS. Ex.20-4. La entidad ha sido la primera en pactar con los sindicatos una rebaja salarial media para todos los empleados del 4%. Ha lanzado una oferta para canjear emisiones de participaciones preferentes por un importe de 932 millones por depósitos a cuatro años con un interés del 2% y el 2,65%. Dejará de canjear obligaciones en septiembre. Ex.21-4.

CAIXABANK CUMPLE CON EL DECRETAZO Y SANEA DE GOLPE 2.436 MILLONES. Ex.20-4. Junta General: La entidad reduce en un 84% sus ganancias en el primer trimestre y consume toda su provisión genérica para limpiar completamente su balance. Mantendrá la retribución del accionista. "Hemos hecho los deberes y aplicado íntegramente el decretazo, a partir de ahí, paz, y después gloria" aseguró satisfecho el Consejero Delegado, Juan María Nin, ante la Junta General. El banco eleva su margen de intereses un 10% y ve subir el ratio de morosidad al 5,25% en marzo. "Las preferentes son un problema" reconoció Nin, y negó que la entidad haya mostrado "falta de sensibilidad" y aseguró que ofrecen liquidez (con préstamos sobre el nominal) a todos los clientes que lo necesitan.

FAINÉ RECLAMA AL BCE CRITERIOS COMUNES DE SOLVENCIA EN EUROPA. Ex.19.4. Expone a Draghi su inquietud porque las entidades españolas se vean penalizadas. Recordó a Draghi que la fórmula usada en España para calcular la solvencia del sector penaliza a las entidades españolas y eso debería corregirse con la armonización con el resto de países. El cálculo de los activos de riesgos de las entidades en otros países es más laxo que en España, por lo que la comparación de los distintos sistemas financieros europeos no es homogénea.

CAM NO APRUEBA LA GESTIÓN ANTERIOR A LA INTERVENCIÓN. Ex.21-4. Aprobó, en cambio, las formuladas por el FROB. De no hacerlo, los antiguos gestores podrían considerar el silencio como un aval a su gestión de cara a posibles consecuencias, tanto en el expediente abierto por el banco de España como en procesos judiciales.

SEGUROS

LOS BANCOS TRIPlicAN LOS CRÉDITOS CONCEDIDOS AL SECTOR ASEGURADOR. Ex.21-4. Los créditos que los bancos concedieron el año pasado a las aseguradoras se desmarcaron de la tendencia general de recortes y se triplicaron hasta alcanzar 6.470 millones de euros, frente a los 1.970 millones del 2010. **El sector asegurador es uno de los que mejor resiste la crisis. Las principales compañías han presentado unos resultados con significativos incrementos, pese a las dificultades del entorno.** Estas entidades, entre otras cosas, se han beneficiado de la caída de la actividad económica, que ha reducido la siniestralidad y, por tanto, las indemnizaciones que ha de pagar a sus asegurados. Están también al margen de los problemas de liquidez, ya que su actividad consiste en cobrar primero las primas, mientras que sus pagos no se producen hasta tiempo después. Las aseguradoras ganaron el año pasado 4.381 millones de euros con un aumento del 3,7%. En esta línea una de cada cuatro compañías prevé aumentar su plantilla este año. Las operaciones de banca seguros pueden impulsar el dinamismo del crédito, aunque de forma limitada. Pero la información arroja una sombra: Su facturación en primas ha caído un 11% en el primer trimestre, siendo el mayor recorte en automóviles. En cambio en salud y multirriesgos ha crecido.

QUIEN ES QUIEN EN SEGUROS Y BANCA. Suplemento de Expansión 20-4. El sector asegurador se ha visto también salpicado por los cambios que han tenido lugar en el bancario. Se estima que las operaciones de venta de divisiones de seguros llevadas a cabo por banco y cajas han movido, al menos 6.000 millones de euros desde el comienzo de la crisis. Desde el punto de vista de los resultados, las aseguradoras se están apoyando en la positiva evolución del ramo de vida, cuyas primas crecieron en 2011 cerca de un 105, para capear el temporal. De este modo el sector cerró el pasado año con un alza en las primas del 4%, hasta los 60.570 millones, impulsado también por el buen comportamiento de las pólizas de salud y multirriesgos. En el otro extremo el automóvil que se contrajo un 2,2% por las caídas de las matriculaciones. "Ser prudentes a la hora de invertir nos permite desenvolvernos", señala Ignacio Baeza de MAPFRE.

MUTUA MADRILEÑA VENDE SU PARTICIPACIÓN EN BANKIA. Ex.19-4. Invertió 10,8 millones en la salida a bolsa.

BREVES

- **KUTXABANK, BILDU LE MACA LÍNEAS ROJAS EN SUS PLANES DE EXPANSIÓN.** ABC.20-4. La izquierda abertzale rechaza que la entidad pujan por CatalunyaCaixa, dado el proceso de concentración que está viviendo el sector.
- **AHORRO CORPORACIÓN BUSCA SALIDAS A SU NEGOCIO.** Ex.20-4. Reestructuración: la firma participada por las cajas gana 6 millones en 2011 y busca asociarse a un banco extranjero. Reorienta la estrategia de su gestora.
- **IBERCAJA, SU ASAMBLEA APROBÓ AYER LOS RESULTADOS DE 2011.** Ex, 20-4. El pasado año obtuvo un beneficio de 57 millones, un 44% menos que en 2010. El Presidente reconoció que aunque la fusión con Caja 3 les permite mantener su identidad financiera, conllevará "algún sacrificio".
- **CAIXABANK SE REFUERZA EN EL PORTUGUÉS BPI Y ALCANZA EL 48,9% DEL CAPITAL.** Ex.21-4. Compra el 18,87% a Itaú por 93,4 millones. Aumenta su participación tras la caída de las acciones del grupo luso del 69,91% en 12 meses. No tendrá que lanzar una opa.
- **BANCA CÍVICA DARÁ DIVIDENDO ANTES DE LA FUSIÓN.** Ex.21-4. Pagará 0,028 euros por título a finales de mayo a cargo del ejercicio de 2011.
- **BBVA TRASLADA A TURQUÍA EL ÁREA DE MEDIOS DE PAGO Y REFUERZA SU CÚPULA.** Ex.16-4.
- **UNNIM PERDIÓ 469 MILONES EN 2011.** Ex.21-4 Tras sanear su cartera con 518 millones.
- **EL BANCO DE ESPAÑA ENCARGA AL CITI LA VENTA DE CATALUNYACAIXA.** Ex.18-4.
- **SABADELL QUIERE CRECER CON CATALUNYACAIXA POR SU CARTERA DE PARTICULARES.** Cinco Días 17-4. Mientras, para KutxaBank, Santander y Popular la clave la operación sería ganar tamaño en una región de difícil acceso, con ayudas sectoriales.
- **EL SANTANDER HARÁ UNA OFERTA DE GRUPO POR CATALUNYA CAIXA.** ABC 17-4. De ganar la puja, su filial Banesto sería la que integraría a la entidad catalana.
- **EL BANCO FINANCIERO Y DE AHORR (BFA), MATRIZ DE BANKIA, PIERDE 439,31 MILLONES POR EL COSTE DE FINANCIACIÓN DEL FROB Y EL SANEAMIENTO DEL SUELO.** Ex.21-4.
- **BANESTO OFRECE 500 VIVIENDAS CON UN DESCUENTO DEL 80%.** Ex.19-4.
- **BANKINTER LANZA "BANKINTER PARTNET" PARA DAR UN SALTO EN BANCA VIRTUAL.** Ex.16-4.Nueva marca: Potencia su negocio de banca virtual con empresas para captar 12.000 clientes en tres años. La división representa el 5% del margen bruto y el objetivo es duplicar su peso.
- **EN MOROSIDAD LA BANCA REBASA EL 8% POR PRIMERA VEZ EN 18 AÑOS.** Ex.19-4.
- **EL DIVIDENDO EN ACCIONES GANA TERRENO EN ESPAÑA.** Ex.21-4.
- **EL EURIBOR, A FALTA DE UNA SEMANA PARA CERRAR ABRIL LA TASA MENSUAL SE ENCUENTRA EN 1,385%.** Ex.21-4. LO que significa una bajada de 0,695 puntos frente a abril del año pasado

COYUNTURA NACIONAL

ESPAÑA EN EL RANKING DE "FORBES" PIERDE PODER. Ex.20-4. La crisis azota a las compañías españolas. No obstante, coloca a 28 firmas entre las más importantes del mundo. Destacamos: Banco Santander, el 23; BBVA, el 83; Caixa Bank, el 300; Mapfre, el 357; Bankia, el 618.

EL TESORO SALDA UNA BUENA SUBASTA PERO NO DESPEJA LAS DUDAS DEL MERCADO. Ex.20-4. Coloca 2.541 millones a tres y diez años por encima del objetivo. El organismo recibe una demanda alta y a costes asumibles, pero los inversores temen que sea la banca española el principal motor del éxito. El bono a más corto plazo fue el más demandado. El martes 17 logró captar con éxito 3.178 millones en letras, con lo que logró apaciguar los nervios al colocar más deuda de lo previsto con una elevada demanda. Paga un 2,62%, casi el doble que en marzo. Ex.18-4.

INTERVENCIÓN EXPRES PARA LAS CCAA QUE NO PUEDAN PAGAR SUS DEUDAS. Ex.19-4. La UE pide que se acelere la norma para controlar las autonomías.

EL GOBIERNO LANZARÁ HISPANOBONOS ANTES DEL VERANO. Ex.19-4. El Gobierno quiere que los hispanobonos - emisiones de las comunidades autónomas con la garantía del Tesoro - estén listos para la segunda mitad del año, para abaratar el aluvión de vencimientos de deuda pública autonómica que se avecina en la recta final del 2012.

EL GOBIERNO APRUEBA EL RECORTE DE 10.000 MILLONES EN SANIDAD Y EDUCACIÓN. Ex.21-4. No logra el apoyo de CiU a los presupuestos. Diez partidos presentan enmiendas a la totalidad. **El Gobierno no negociará la reforma laboral con los Sindicatos.**

FUNCAS EMPEORA SUS PRONÓSTICOS Y PREVÉ QUE EL PIB CAIGA EL 1,5% EN 2013. Ex.21-4

COYUNTURA INTERNACIONAL

GUINDOS EXPLICA ANTE EL BCE EL PAQUETE DE REFORMAS EMPRENDIDO POR ESPAÑA. Cinco Días 18-4. Se reunió en Francfort con Mario Draghi, le trasladó un mensaje de apoyo a la política del banco central. Las tensiones sobre la deuda pública española se han recrudecido. El diferencial se elevó a 435, (hoy, día 21, 425,45 puntos), y aprovechó para dar cuenta de los esfuerzos acometidos por el ejecutivo español.

EL FMI AVISA DE QUE EL CRÉDITO DE LA BANCA AL SECTOR PRIVADO CAERÁ UN 4%. Ex.19-4. Son las duras previsiones del FMI en el Informe sobre Estabilidad, que avisa que ha llegado la hora del desapalancamiento de la banca. Hasta hoy, explica, las inyecciones de liquidez del BCE han evitado la contracción del crédito. Pero, ahora, las principales entidades europeas "deberían deshacerse para finales de 2013 de 2,6 billones de dólares", esto es, 2 billones de euros, según alertó José Viñals, Director del Departamento Financiero del FMI. Equivale a cerca de un 7% de todos sus activos. Es de esta cifra de donde resulta el desplome del crédito español, el más fuerte de las grandes economías del euro. En vista

de esta situación, Europa- dice el FMI - no debe descartar ninguna opción. Hasta el punto, que propone usar el fondo de rescate para incrementar el capital de las entidades en caso de necesidad. Pero Alemania rechazó abiertamente esa opción, enfrentándose al FMI quien, por otra parte no dudó en defender a España. "Está haciendo las cosas bien, en la dirección adecuada", decía José Viñals quien descartó que el fondo estuviera negociando un rescate para España.

EL FMI TEME QUE ESPAÑA NO REBAJE EL DÉFICIT AL 3% AL MENOS HASTA 2018. Ex.18-4. Advierte de que el ajuste del Gobierno puede haber sido demasiado duro. Mejora las revisiones presupuestarias para 2012 y 2013, pero ve imposible que el país cumpla con las exigencias europeas. Nuevo recorte de las provisiones económicas para este año: el PIB nacional caerá un 1,8%. La buena noticia es que el fondo monetario descarta otra recesión en 2013. España tardará más de seis años en cumplir con los objetivos que pide la UE.

EL G-20 SUPERA LOS PRONÓSTICOS Y ANUNCIA QUE ELEVARÁ HASTA 430.000 MILLONES DE DÓLARES LOS RECURSOS DEL FMI. Ex.21-4. "No ha habido ni la más mínima alusión a un posible rescate a España", asegura De Guindos en EE.UU.

NOMBRES PROPIOS

WOLFGANG SCHÄUBLE, MINISTRO ALEMÁN DE FINANZAS: "Si otros países copiaran a España, Europa registraría un desarrollo muy positivo. Podemos decir con convicción plena que los europeos han cumplido sus compromisos y que estamos en el buen camino". ABC, 22-4.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

FRANCISCO VERDÚ, CONSEJERO DELEGADO DE BANKIA, en EMPRESA, Suplemento económico de ABC, 22-4.

- ¿Cuándo habrá hecho el saneamiento total Bankia? Primero hay que cumplir EBA, y lo haremos en junio. Después hay que cumplir con las exigencias aprobadas por el Gobierno. Para ello estamos movilizand o todos aquellos instrumentos que generen capital y aseguren el cumplimiento de nuestros compromisos. Tenemos que generar 1.500 millones. Para ello barajamos varias vías: 1, generando beneficios. Cerramos el primer trimestre con resultados positivos. 2, vendiendo participaciones no estatégicas.3, reforzamos capital mediante la mejora del gap comercial. 4, desarrollando las mejores prácticas en la gestión de activos ponderados por riesgo. Y por último, la gestión de deuda subordinada y preferente.

- El capital era una de las palancas del plan, el otro era la liquidez... Bankia está haciendo sus deberes internos para generar liquidez. Está captando pasivo, creciendo en nóminas... Y está mejorando en más de 1.000 millones de euros cada mes. Queremos tener menos dependencia de los mercados. El tercer objetivo es la mejora de los costes. Y el cuarto atender la morosidad. Tenemos un ratio ligeramente por debajo de la media del sector, que en febrero fue del 8,17%.

OTROS TITULARES DE LA ENTREVISTA:"Estamos en disposición de estudiar cualquier operación beneficiosa para Bankia y el sector". "Queremos dar crédito , pero a la demanda solvente"."Iremos pagando paulatinamente al FROB según vayamos generando capital y resultados". "Tenemos una exposición muy prisionada del sector ladrillo y muy concentrada en viviendas terminadas".

LANG LANG EL MEJOR PIANISTA DEL MUNDO. Ex.20-4. "Mi música sale de la cabeza, el corazón y las tripas". "Necesitamos tener una esperanza, un reto, para llegar a ser mejores y para superar las dificultades". "Mi sueño es llevar la música a todo el mundo e inspirar a la gente, que entiendan lo que supone". Tocaré con 50 niños en Berlín.

COMUNICACIÓN

Los grandes comunicadores son grandes narradores de historias. Saben bien que la audiencia está más abierta a recibir un mensaje en forma de historia, de anécdota, de cuento. Así que, recuerda, si quieres impactar, ¡cuenta una historia! Y ten presentes las siguientes **claves:** 1. **Imágenes, personajes e iconos.** Debes comenzar traduciendo la información en imágenes, personajes e iconos. 2. **Imágenes.** Utiliza palabras que generen imágenes de impacto que se recuerden. 3. **Personaje.** Crea un personaje con el que se puedan identificar. Este será el que construya la historia y creará un vínculo emocional con la audiencia. 4. **Iconos.** Utiliza iconos o símbolos para resumir ideas. Elementos esquemáticos, sencillos y que definan la esencia. 5. **Suspense.** Refuerza tu historia apoyándote en el suspense, en la que dosifiques la información para captar su atención. 6. **Comedia de aventuras.** Utiliza elementos como el humor o el drama, en el que se vayan sucediendo los acontecimientos. 7. **Tiempo.** Utiliza el tiempo y que no te utilice él a ti. Controla el ritmo de la historia. Recuerda la técnica de nudo y desenlace, pero omite el planteamiento, ¡al grano! 8. **Revelación y clímax.** Da a conocer una verdad o dato impactante y sólido. Sintetiza la clave de tu historia y asegúrate de que queda grabada en la mente de tu audiencia. Cuanto más sencillo y breve, mejor. **Gentileza de AUDIENTIA Formación, del Grupo Inforpress**

SUGERENCIAS

- **URGE APLICAR A FONDO LA REFORMA FINANCIERA, un artículo de Juan Pedro Marín Arrese, en Expansión 20-4.** Descartando por remota la posibilidad de captar capitales, los resultados se erigirán en la principal fuente de financiación y solo quienes dispongan de un cómodo margen de fondos propios podrán utilizar este recurso para cuadrar las cifras para no afectar a su política de dividendos. Nuestros bancos con implantación internacional no experimentarán especial agobio, pero la mayoría de las restantes entidades verá evaporado en el empeño el grueso de sus beneficios. Alguna, incluso, podría afrontar serias dificultades para superar la prueba. **Sobran las excesivas consideraciones tácticas en detrimento de una visión estratégica que deberían compartir todas las entidades. Se echa de menos un empuje más decidido por la necesidad de encarar el futuro con garantías de éxito.** Cuanto antes se acometa esa indispensable reestructuración, antes abandonará la banca en su conjunto la zona de riesgo en que se halla instalada.

- **EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH EN LAS ORGANIZACIONES**, un artículo de Inmaculada Cerejido, Profesora de UDIMA. Recursos Humanos añade valor cuando su trabajo ayuda a alguien a alcanzar sus objetivos. Por muy valiosa que parezca una actividad si los que la reciben no la consideran de valor, no se justifica su permanencia. **La práctica del Departamento de RR.HH se mide (audita) en función de su capacidad para aportar valor a los empleados, directivos, clientes y accionistas.** Transformar recursos humanos es definir y ejecutar políticas capaces de dar respuestas concretas que sumen valor a la organización. Texto íntegro en nuestra web, sección Artículos de interés.
- **DIGNO DE IMITACIÓN**, un artículo de Plácido Fajardo en E & E, 21-4. Junto con la observación, la imitación y la simulación constituyen algunas de las mayores fuentes no convencionales de aprendizaje en las organizaciones. El comportamiento de los directivos es objeto de imitación, e incluso de emulación aguas abajo, por parte del resto de los empleados. Esto provoca una expansión de la cultura corporativa y sus conductas asociadas, así como una herramienta potentísima para general influencia y liderazgo. Saber influir es mucho más importante y difícil que saber mandar. **Los galones del mando pierden la batalla frente a la coherencia, la solidez y la ejemplaridad.(...) Si no es usted un buen ejemplo en su organización, olvídense de influir en los demás y de que le sigan por convicción.**
- **EMPLEOS REFUGIO CONTRA EL TEMPORAL FINANCIERO**, un artículo de Sergio Muñoz, en EMPRESA, suplemento económico de ABC, 22-4. Ante un panorama incierto, los trabajadores de la banca buscan nuevos destinos laborales. La escuela de Finanzas Aplicadas de AFI, ha observado un crecimiento de demanda de profesionales en los ámbitos de control y gestión de riesgos, diseño y valoración de productos y asesoramiento en Banca Personal y Banca Privada.
- **AIRES NUEVOS PARA TIEMPOS CANDENTES**, un artículo de Inés Molina en EPRESA, suplemento económico de ABC, 22-4. Ética, historia de la crisis, gestión del cambio o erradicación de la pobreza, novedosas asignaturas de Finanzas, con opiniones de directivos de IE Business School, ESIC, FUNDESEM, UOC, y Centro de Estudios Garrigues.
- **EROSIÓN EMOCIONAL**, un artículo de Pilar Jericó en E & E 21-4. Si algo está dejando la situación económica en los despachos de los líderes es la erosión emocional. Son más de cuatro años de malas noticias, sin que parezca que las cosas vayan a cambiar a corto plazo. (...) La erosión emocional se reduce cuando encontramos espacios de desconexión del trabajo Rescatar aficiones, revisar nuestra alimentación y el ejercicio físico. En definitiva, es el momento de incluir en nuestra agenda el cuidado de uno mismo, más allá de nuestras posiciones y responsabilidades.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

AFI, ESCUELA DE FINANZAS APLICADAS. Certificación FRM-Financial Risk Manager. Próxima realización, para profesionales de análisis de riesgos. Otorgada por la GARP- Global Association of Risk Professionals. Se impartirá de 7 a 10p.m. 234 horas. C/ Españaoleto, 19. Tel. 91-52001 50/80. efa@afi.es.

TEA-CEGOS. PREMIOS CEGOS-EQUIPOS Y TALENTO. Abierta la convocatoria. Premios 2012 a las mejores prácticas en RR.HH. Info: TEA- 902 88 88 03. Equipos y Talento: 93-419 51 52.

SENDAS VALUE NOS ANUNCIA EL PATROCINIO DE LA CUMBRE DE LOS RECURSOS HUMANOS en Barcelona, 112 y 13 de Junio con conferenciantes provenientes de ESADE, OTAN, RABIO Bank, Nordea Bank o Almirall, así como Amparo Díaz, autora de "El talento está en la red". Información: www.sendasvalue.com

CURSOS Y SEMINARIOS

- **TEA-CEGOS. FORMADORES OCASIONALES EN LA PRÁCTICA.** Barcelona 23-25 mayo. Tel 902 88 88 03, inscripciones@tea-cegos.es.**PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES. 12ª EDICIÓN.** Madrid 22 de mayo. inscrip@iir.es.Tel. 902 12 10 15.
- **II ENCUENTRO PROFESIONAL "GESTORES PATRIMONIALES Y AGENTES FINANCIEROS DE BANCA PRIVADA 2012".** Madrid 14 de junio. Oferta de lanzamiento. IIR. Info: Nacho Flores, aflores@iirspain.com. Tel. 91-700 49 05.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Del artículo de Carlos de Benito "Dirigir personas en el trabajo", publicado en Dirigir Personas, Revista de AEDIPE, y colgado en nuestra web. "Ha de ser norte de nuestra misión el lograr que cada empleado ofrezca en la empresa la mejor versión de sí mismo. Ningún ser humano ofrece lo mejor de sí mismo cuando no es amado. "Soy amado, luego existo", es conclusión común de pensadores y poetas. (...) No podemos guiar a la persona en toda su vida. Pero sí podemos guiarla en el trabajo, trabajando sobre el trabajo mismo. El sentido de la vida ha de ser encontrado por cada uno en su interior, explorando la mente y el corazón. A nosotros, como profesionales de RR.HH. nos cabe la alta responsabilidad de ayudar en esa tarea, proporcionando a la persona el sentido del trabajo, no del trabajo en general sino del suyo propio. Es nuestra obligación dotar de sentido y visibilidad a la actividad de cada persona que trabaja en nuestras organizaciones, y dotarla de sentido por el valor de la actividad misma, por provenir de un ser humano".

LA REDACCIÓN