

NOTICIAS DEL GREF 26-5-2013. 7º ANIVERSARIO DEL BOLETÍN Y 40º DEL GREF

VIDA ASOCIATIVA

Nos complace anunciar la **incorporación de PELAYO** como entidad asociada, en las personas de su Directora de RR.HH. **Mª José Esteban**, y su Responsable de Formación, **Mª Manuela Rodríguez de Austria. Bienvenidas.** Nuestro agradecimiento por la confianza depositada en nosotros.

NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO

ENSEÑANZA VIRTUAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA. Especial Expansión 24-5. La oferta evoluciona hacia las **plataformas online** que permiten realizar cursos cortos y gratuitos respaldados por universidades y escuelas de negocios. **El año de afianzamiento de los `moocs` (massive open online courses, cursos por internet masivos y abiertos) en la cultura hispana. Portales web:** 1.- www.edx.org: Cursos del MIT, Harvard y Berkeley. 2.- www.coursera.org: muy popular en el ámbito anglosajón. 3.- www.tutellus.com: plataforma líder en la comunidad hispanoamericana. 4.- www.csev.org: promueve la enseñanza virtual en el ámbito iberoamericano a través de las aplicación de la TIC. 5.- www.unimooc.com. Curso online creado por y para emprendedores.

LIDERAZGO: ENTRE EL PENSAMIENTO Y LA ACCIÓN, artículo de **José Francisco Morales**, Catedrático de Psicología en la UNED, publicado en Executive Excellence, nº102, abril. **Lo que se les pide a los gestores públicos (válidos perfectamente para los privados):** Resultados de un estudio llevado a cabo en 62 países: Capacidad o empoderamiento: El gestor tiene que capacitar a los miembros del equipo. Honestidad, integridad, compromiso, con visión de futuro y entusiastas. Credibilidad: relación directa entre ella y los resultados. Preocupación genuina por los demás.

LA "BRÚJULA INTERNA" DEL LIDERAZGO, de la entrevista con **Bill George**, Profesor de Gestión en Harvard Business School, publicada en Harvard Deusto Business Review, mayo 2013. **"Seguir el auténtico norte", entendido como la fidelidad a los valores, principios y creencias de cada uno, sirve de guía para ser un verdadero líder.** Aunque el dinero, la fama o el poder pueden hacer extraviar a profesionales de gran potencial. Se le pregunta cómo definiría la idea de una "vida integrada". Y responde: Más que pensar en equilibrio, yo creo deberíamos centrarnos en conseguir integridad en nuestras vidas. Me refiero a la capacidad de ser la misma persona en casa y en el trabajo, en tu vida personal, con tu familia y con tu comunidad. (...) Se trata de cómo te cuidas a ti mismo (mente, cuerpo y espíritu) y qué haces para cuidarte, así como de asegurarte de que estás preocupándote de las personas que consideras importantes para ti.

JUGAR, SABER Y GANAR, un artículo de **Francisco Puertas**, Managing Director de ACCENTURE y **Aurora P. Bustamante** Consultant del área de Talento de ACCENTURE, publicado en OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, mayo 2013. Los juegos y las simulaciones ligados a los procesos de formación garantizan la obtención de resultados de negocio positivos y una mayor eficiencia en la motivación de los equipos. Con la incorporación de instancias lúdicas y simulaciones a los procesos de formación se logra un cambio de mentalidad, afectando positivamente en las actitudes y comportamientos de los empleados. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

LA EMPATÍA: LA CLAVE PARA CONECTAR CON LOS DEMÁS, artículo de **Julieta Balart**, socia directora de Ágama Consultoría y aprendizaje, publicado en OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, mayo 2013. La empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. De acuerdo al modelo, la competencia emocional de empatía se logra cuando combinamos a nivel intelectual la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual la asertividad. Quien es empático desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio. Por ello, las personas empáticas suelen tener más éxito social, ya que la empatía facilita las relaciones interpersonales, la negociación, la capacidad de persuadir y el desarrollo del carisma. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

TU INFLUENCIA EN REDES SOCIALES ES ABSURDA SI NO TIENES VIDA REAL. E & E. 25-5. Lo que dices que eres y aquello de lo que presumes en Twitter, LinkedIn o Facebook puede explotarte en la cara cuando estés delante de un entrevistador o al `desvirtualizarte` con cualquiera de los seguidores que admiran tu marca personal. Es un artículo de Tino Fernández.

SE BUSCA PROFESIONAL PARA GESTIONAR EL CAMBIO. Un artículo de Arancha Bustillo. E & E. 25-5. En todos los sectores hay menos oferta de empleo, y el de RR.HH. no iba a ser excepción. Sin embargo, la evolución que debe experimentar esta área suscita la aparición de nuevas figuras como el de `business partner` (figura relevante que apoya la consecución de resultados desde la gestión de las personas) y los perfiles orientados al `coaching`.

¿JEFES CON PRINCIPIOS?. Extra Formación y Empleo, suplemento de CD.25 y 26-5. Las escuelas de negocios hablan de valores y enseñan que la empresa es algo más que buenos resultados y beneficio. Los expertos creen que se debe fomentar una mayor conciencia ética en las empresas. Prudencia, justicia y honestidad son algunos valores que se enseñan.

NOTICIAS DEL SECTOR FINANCIERO

SEGÚN EL BANCO DE ESPAÑA LOS BANCOS ESPAÑOLES NECESITAN ENTRE 5.000 y 10.000 MILLONES DE EUROS EN PROVISIONES ADICIONALES PARA CUBIR LOS PRÉSTAMOS REFINANCIADOS.Ex.24-5. A tenor de los últimos datos, las entidades españolas refinanciaron más de 200.000 millones de euros de créditos antes de su vencimiento, en parte porque los prestatarios no podían hacer frente al pago de la totalidad de la deuda en los plazos acordados. El cálculo de 10.000 es la primera estimación oficial que se hace del impacto que tendrían los nuevos requisitos del Banco de España con respecto a los préstamos refinanciados. Un alto cargo del Banco de España En declaraciones al *Finacial Times*, se mostró convencido de que "los bancos podrán hacer frente a esta situación" teniendo en cuenta que las provisiones no tendrán que realizarse de una sola vez, sino dependiendo de los vencimientos de los préstamos refinanciados. Afectará más a los más pequeñas y especialmente a las nacionalizada.

CÓMO ES LA OFERTA BANCARIA EN ESPAÑA. 5d Inversión. Suplemento de CD, 25 y 26-5. Las entidades adaptan sus productos a la realidad económica y a la fuerte rivalidad que surge de la reestructuración

IBERCAJA Y EL GRUPO CAJA3, FIRMAN SU ACUERDO DE FUSIÓN. Ex.24-5. La unión se realizará mediante un proceso de canje de acciones y posterior fusión por absorción de Caja3 por Ibercaja, según comunicaron a la CNMV. Esta integración se realizará una vez haya culminado la gestión de instrumentos financieros híbridos por parte de caja3 y se obtengan las autorizaciones correspondientes.

BANKIA. VENDE CITY AL CHILENO BCI CON PLUSVALÍAS DE 180 MILLONES. Ex.25-5. Lo vende por 685 millones de euros. **LA AVALANCHA DE VENTAS DE LOS PREFERENTISTAS TUMBA EL VALOR EN BOLSA. Ex.24-5.** Cae un 51%, hasta los 0,68 euros, con lo que los preferentistas pierden el 75%. El volumen de contratación de los títulos duplicaba el número de acciones en circulación, lo que ha provocado que se iniciara una investigación por la CNMV, que tenía que haber suspendido la cotización al ver la que se venía encima (en parecidos términos José A. Fernández-Hódar). Si la ley tiene una gatera por la que se puedan escapar los listos de la clase, hay que taparla de inmediato. Y si la gatera no existe, tocaría dar por nulas las operaciones y poner multas ejemplarizantes, dice Fernández-Hódar.

ECONOMÍA PRETENDE ACELERAR LA VENTA DE CATALUNYA BANC Y NOVAGALICIA. CD 22-5. Descartado que Bankia sea coordinador de la banca pública, Economía pretende vender la dos entidades antes del cierre del año. El FROB ha dado el visto bueno al informe de McKinsey sobre el futuro de la banca pública. La idea es presentarlo esta semana o la próxima. Novagalicia intenta esquivar la subasta y opta por ser vendida en un concurso. Para recapitalizar a estas entidades se creará un banco puente que será financiado con deuda pública.

ECONOMÍA REVISAS TODAS LAS AUDITORÍAS DE LA BANCA NACIONALIZADA. Cumbria FSC. 23-5. El ministro de Economía y Competitividad, Luis de Guindos, ha avanzado este martes que el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), dependiente del ministerio, está analizando las auditorías realizadas en todas las entidades financieras nacionalizadas para comprobar que no ha habido malas

prácticas contables, como se ya hizo con Banco de Valencia, a la que se acabó interponiendo un expediente sancionador.

LA TROIKA PRESIONA AL GOBIERNO Y A LA BANCA PARA QUE ABRAN EL GRIFO DEL CRÉDITO. CD.24-5. Las entidades entregan a los 'hombre de negro' sus posiciones de liquidez. La caída del crédito centra gran parte de las reuniones que mantiene estos días la troika con las entidades financieras. Estos técnicos han pedido al sector explicaciones del desplome de la financiación a las empresas y posibles soluciones para abrir el grifo del crédito. El sector y los técnicos del FMI y la comisión muestran su preocupación por el elevado crecimiento de la morosidad.

IMPACTO DE BASILEA III EN LOS ACTIVOS FISCALES. CD.21-5. La nueva normativa promete ser un quebradero de cabeza para el sector que deberá restar de su *core capital* los activos fiscales diferidos, en una cuantía que supera los 46.000 millones solo en la banca cotizada. Tendrá 10 años para hacerlo, aunque el mercado ya presiona para acelerar el calendario mientras el sector intenta buscar con Hacienda una fórmula que suavice el impacto.

CAJA DE INGENIEROS APROVECHA LA CRISIS PARA PEGAR EL ESTIRÓN. El País. Negocios. 19-5. La entidad incrementa el número de socios un 22% desde 2008. La cooperativa cerró 2012 con un beneficio de 8,45 millones, el 49% más que en ejercicio anterior.. Ha realizado ya todas las provisiones a las que está obligada. "Mucha gente viene por la desconexión que sufren los ciudadanos con la banca. Y por eso estamos con las antenas puestas en lo que quiere el socio: tranquilidad, transparencia y asesoramiento", resume su director General Joan Cavallé.

NOTICIAS DEL SECTOR ASEGURADOR

LA BANCA PIDE TIEMPO PARA RESOLVER LOS PACTOS DE SEGUROS. Ex.20-5. El Ministerio de Economía exige que las alianzas de bancaseguros estén reorganizadas antes de 2014. Las fusiones entre cajas han provocado que los nuevos bancos tengan varios socios en seguros. Poner orden en los seguros ha sido la última preocupación de los bancos porque ese negocio iba bien.

LOS SEGUROS MÁS BARATOS. 5d Inversión, suplemento de CD.25 y 26-5. La feroz competencia ha generado un entorno de precios muy competitivo, con descensos en seguros de coches que rondan el 7% e dos años y coberturas más amplias. Las compañías también ofrecen cada vez productos más atractivos en seguros de hogar, de vida y de ahorro.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. LAS BOLSAS TROPIEZAN CON EL MIEDO DESPUÉS DE 4 SEMANAS AL ALZA. Ex.25-5. El Ibex cayó ayer un 0,95% y un 3,70% en la semana. La prima quedó en 298,7 puntos.

COYUNTURA NACIONAL

- **CONSEJO DE MINISTROS: AMPLIO PAQUETE DE ESTÍMULOS FISCALES, JURÍDICOS Y LABORALES A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.** Ex.25-5.
- **EL NUEVO CÓDIGO PENAL. LOS ADMINISTRADORES DESLEALES CON LA EMPRESA TENDRÁN CASTIGO PENAL.** Ex.21-5. Se endurecen las penas para delitos económicos.
- **"ESTA HIPOTECA TIENE SUELO Y NO SIEMPRE SE BENEFICIARÁ DE LAS CAÍDAS DEL EURIBOR".** CD.21-5. Y es que las cláusulas suelo ya no serán nunca más la letra pequeña de las hipotecas, según sentencia del T.S de 9 de mayo. Sólo serán lícitas si son "comprensibles y transparentes".
- **EL TESORO COLOCA 3.510 MILLONES EN LETRAS CON FUERTE DEMANDA.** CD.22-5. Si bien elevó el interés a tres meses. Las necesidades de financiación del Estado a medio y largo plazo están ya cubiertas al 53,4%. LA CAÍDA DE LA PRIMA ABARATA LAS EMISIONES EN OTROS 300 MILLONES. Ex.23-5. La relajación del mercado reduce los costes en 30 puntos, un colchón que debe sumarse a los 1.500 millones ahorrados en 2012. El coste medio de las emisiones ha caído del 3,01% a inicios del año al 2,68%.

COYUNTURA INTERNACIONAL

LA TASA TOBIN. LA UE INTENTA CALMAR A ESPAÑA E ITALIA NEGANDO QUE VAYA A ENCARECER LA DEUDA DE LOS ESTADOS, NI DE LAS EMPRESAS NI DE LAS FAMILIAS. Ex.21-5.

LA UNIÓN BANCARIA. Documento de trabajo nº9 2013, del CUNEF. Contiene colaboraciones de Joaquín Maudos, Fernando Fdez. Méndez de Andés, Francisco Uría, Antonio Cortina, Santiago Fdez.Lis

ENTREVISTA CON MENSAJE.

WOLFGANG SCHÄUBLE, Ministro de finanzas de Alemania, en ABC 26-5. - ¿Austeridad vs. crecimiento?

Eso es absurdo. Con nuestra política moderada fomentamos el crecimiento sostenible, y hasta ahora nadie en Europa nos ha demostrado que hay otra política más exitosa que la alemana. - **Sobre España:** Cuenta con una economía fuerte, ha reducido sus costes laborales, ha aumentado significativamente sus exportaciones y ha hecho un buen trabajo en la reestructuración del su sector bancario. 'Las cifras y los resultados son notables'. - **¿Por qué no podemos dejar caer a los bancos?** El Estado no ha salvado bancos a costa de los contribuyente, sino que ha contribuido a mantener el funcionamiento de esta importante infraestructura económica. Por supuesto que en tiempos de normalidad los inversores - incluyendo también los acreedores de los bancos - tienen que responder por los riesgos que toman y por lo que se les ha pagado. Por esto están trabajando los ministros de Finanzas de la UE con gran ahínco para crear mejores mecanismos de regulación para el futuro fortaleciendo a los bancos con una dotación más alta de capital. Y también para diseñar incentivos para que los ejecutivos bancarios no tomen riesgos demasiado altos sólo por maximizar los beneficios a corto. Asimismo, estamos trabajando en reglas claras que garanticen que en el futuro dueños y acreedores de los bancos se hagan parte de los rescates y las reestructuraciones ,antes de involucrar a los contribuyentes. Dejar simplemente que los bancos quiebren habría sido un error en aquel momento, pues no eran tiempo de normalidad. Hoy en día los acreedores están involucrados mucho más en la recapitalización de los bancos españoles de lo que se habrían involucrado justo después de la quiebra de Lehman Brothers. - **Parece que estemos obligados a salvar los bancos mientras quiebran otras empresas.** La mejor solución es que una situación como esta no vuelva a ocurrir. Y que tengamos bancos que tengan suficiente capital en relación con los créditos que otorgan.

PREMIOS

CAPITAL HUMANO en su 25 Aniversario, 25 años luchando por el intangible más importante de la empresa, ¡enhorabuena y muchas gracias, José Antonio Carazo!, organizó un emotivo acto de entrega de sus premios, al que tuvimos el honor de asistir. **El Premio Capital Humano en la categoría de Formación y Desarrollo recayó en ING Direct.** A juicio del jurado, esta entidad ha potenciado la sensibilidad y la importancia del desarrollo personal para todos los colectivos que la integran. Destacó especialmente su programa de formación de liderazgo que convierte a los mandos en facilitadores de los procesos de aprendizaje. Recibió el premio nuestra compañera **Alicia Guerrero** que estaba acompañada de **Antonella Fayer** de Desarrollo de Liderazgo, y de la Responsable de Comunicación y Responsabilidad corporativa **Carmen Ferreró**. Les reiteramos nuestra felicitación y la petición de que nos cuenten la experiencia mediante un artículo para el próximo número de la Revista, así como la posibilidad de contar con la Consejera Delegada en nuestra Reunión General de noviembre.

También fue premiada la empresa **PROSEGUR**, premio que fue recibido por nuestro **antiguo compañero Juan Mora**, Responsable de Formación que fue **en el extinto Banco Exterior de España**, y hoy Director de RR.HH de Prosegur. El Premio, en este caso correspondía a la categoría de Gestión Integral por su Plan Estratégico de RR.HH. que apoya claramente el negocio y por su propuesta de gestión de personas centrada en el talento, la eficacia y la cultura como claves para dar respuesta a sus objetivos corporativos. También le reiteramos nuestra felicitación y le invitamos a que nos escribiera un artículo.

SUGERENCIAS

EDUCACIÓN: DOS DEBATES BIEN DISTINTOS. Un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 22-5. El autor ante el panorama ciertamente desolador que la reforma educativa esta describiendo, decide acudir a Fernando Pessoa con una cita de la que destacamos lo siguiente:"El hombre de sensibilidad justa y de recta razón, se siente preocupado por el mal y la injusticia del mundo, procura evidentemente enmendarla, primero en aquello en lo que ella más próxima se manifiesta, y eso lo encontrará en su propio ser. Esa obra le llevará toda la vida". El cambio, si aspira a cuajar y mejorar la realidad, debe empezar por uno mismo. La movilización civilizada de los demás es una consecuencia feliz de esa renovación. Y al final de artículo el autor se pregunta:¿Es mucho pedir un acuerdo estratégico sobre la educación de nuestros hijos alrededor de tres principios inspiradores? Talento - el que todo niño esconde en su interior; carácter, forjado en una cultura del esfuerzo, trabajo y disciplina; y valores,

aquellas ideas y convicciones filosóficas que protegen nuestra dignidad y grandeza de nuestra propia miseria moral.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.

FEF. MÁSTER EN DIRECCIÓN DE BANCA COMERCIAL, MDBC . Una novedosa apuesta formativa por la Banca Comercial del futuro. En un momento en el que el sector financiero atraviesa una de las mayores crisis de su historia, en el que los bancos y cajas se fusionan o desaparecen, se cierran sucursales, se renuevan las plantillas, se replantean las estrategias, incluso se pone en duda la ética profesional de muchas entidades, **la Fundación de Estudios Financieros (FEF) y Overlap** se asocian para ofrecer al mercado una propuesta única que aúna en un mismo programa el conocimiento técnico financiero de la FEF con la experiencia en consultoría bancaria de Overlap. Modalidad: Presencial. Duración: 570 horas. Fecha de inicio: 14 de octubre de 2013

CURSOS Y SEMINARIOS

- **AFI. 1.- TALLER DE GESTIÓN DE LIQUIDEZ. NUEVOS ASPECTOS REGULATORIOS.** 4 de junio de 2013, 8 horas presenciales (que pueden seguirse a distancia a través de WebEx). El objetivo del curso es conocer la problemática de la gestión de la liquidez de las entidades financieras en el nuevo y difícil entorno de mercado en el que nos encontramos. Se examinará, entre otras cosas, el impacto de las medidas extraordinarias tomadas por parte del BCE en los últimos tiempos y cuales son las expectativas para el futuro. Si el desplazamiento a Madrid te supone algún inconveniente, te ofrecemos la posibilidad de asistir al curso a distancia, mediante el sistema WebEx. Este sistema te permitirá seguir las clases y participar en ellas en tiempo real, de forma sencilla y sin diferencia respecto a la asistencia presencial. También podemos enviarte el video de la sesión para que lo veas cuando quieras.
- **2.- NUEVO MÁSTER EXECUTIVE EN GESTIÓN DE RIESGOS EN SEGUROS.** Objetivos: Identificar y disponer de una visión global de los riesgos que afectan al negocio asegurador, entender y poner en práctica las metodologías más comunes de medición de riesgos y de valoración, adquirir los conocimientos adecuados para la gestión conjunta de activos y pasivos y conocer el marco regulatorio de Solvencia II y el impacto de ésta en la gestión de las entidades. Para más información puede ponerse en contacto con la Escuela a través del 91 520 01 52 o en el correo electrónico cpos@afi.es.
- **ICADE Business School e IIR España. PROGRAMA SUPERIOR PARA DIRECTIVOS RECIÉN NOMBRADOS.** Metodología innovadora para: Perfeccionar los conocimientos estratégicos, financieros y de negocio y Crear un modelo gerencial en el que directivo y equipo se sientan comprometidos. Madrid, 8, 9, 10 y 11 de Julio de 2013. Tel. 91-7004915/0179. www.iir.es/cursos/executive.
- **LA SALLE. APRENDIZAJE COLABORATIVO Y EL EFECTO HANTHORNE.** Martes 11 de junio de 9 a 15 horas. Objetivo: Conocer la utilización de los métodos de aprendizaje colaborativo basado en tecnologías web2.0 en entornos profesionales. Identificar las mejores prácticas. Profesores: Nuria Hernández y Fernando López Vázquez. Avda. de Valdemarín 81, Aravaca. Info: África Gómez. Tel. 917401605/608 497 425. africag@lasallescampus.es.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Una buena amiga (Gracias Ascensión) me manda un precioso regalo que con todo afecto te reenvío. Lo titula "**Regalos que no cuestan dinero**". Ahí va:

El regalo de **ESCUCHAR**. Pero realmente escuchar sin interrumpir, bostezar o criticar, SOLO ESCUCHAR.

El regalo del **CARIÑO**. Ser generoso con besos, abrazos, palmadas en la espalda y apretones de manos, estas pequeñas acciones demuestran el cariño por tu familia y amigos. El regalo de **la SONRISA**. Llena tu vida de imágenes con sonrisas, dibujos, caricaturas, y tu regalo dirá: "Me gusta reír contigo". El regalo de **las NOTAS ESCRITAS**. Esto puede ser un simple "gracias por ayudarme", un detalle como éste puede ser recordado de por vida. Y TAL VEZ...CAMBIARÍA LA TRISTEZA POR ALEGRÍA. Un regalo de **CUMPLIDO**. Un simple y sincero..."te queda genial esa chaqueta", o "Has hecho un buen trabajo", o "qué estupenda comida". PUEDE HACER ESPECIAL UN DÍA. El regalo del **FAVOR**. Todos los días procura hacer un favor.

El regalo de **la SOLEDAD**. Hay días que no hay nada mejor que estar solo. Sé sensible a aquellos días y da este regalo o solicítalo a los demás. El regalo de **la DISPOSICIÓN A LA GRATITUD**. La forma más sencilla de hacer sentir bien a la gente, es expresar cosas que no son difíciles de decir como "Hola" y "Muchas gracias". Demuestra a tus amigos lo mucho que les quieres HACIÉNDOLES ESTOS REGALOS. Con 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