



EL 48º CONGRESO DE AEDIPE HA REUNIDO A MÁS DE 500 PERSONAS EN MADRID LOS DÍAS 23 Y 24 DE OCTUBRE. Bajo el sugerente lema “Transformar le energía en talento”, el Congreso ha girado en torno a la innovación y la transformación, tanto en relación con las organizaciones como con las personas. La sesión plenaria inaugural ha corrido a cargo de **Mike Walsh**, conferenciante australiano que ha intervenido en España por primera vez. “No dejes que el futuro te sorprenda”, fue una de sus brillantes frases. “Lo que realmente cambia no es la tecnología sino las personas, la antropología.” dijo en otro momento. De las sesiones a las que pudimos asistir, destacamos las intervenciones de **Alberto Rodríguez de Nexium**, emprendedor nato centrado en la cultura del esfuerzo. “Si las personas son lo mas importante de las empresas, las empresas son también lo mas importante para las personas, lugar de realización para ellas”. “Tan importante es el qué (los objetivos) como el cómo (cómo hacer las cosas, cómo se llevan entre ellos los que la realizan). **Nicolás Moya de Bankinter**, para quien es fundamental tener un entorno amigable a nuevas ideas , tener una cultura de experimentación, probando las ideas sin miedo al fracaso. Para él innovar es generar valor de una manera diferente. En la sesión Nuevas Organizaciones destacamos a **Javier Martín de GOOGLE** al que hemos invitado para una de nuestras futuras reuniones. A continuación algunas de sus ideas que pudimos anotar, que caracterizan a su empresa: Dar sentido a puesto de trabajo de cada trabajador. Sentirse realizado. 80-20: Con el 80% de su tiempo debe realizar su trabajo, y el 20% restante es para hacer lo que crea conveniente, aunque no tenga relación con el trabajo. Ese 20% es precisamente el generador de nuevas ideas. Innovación y *self service*. La empresa no te va a guiar. Tienes que “buscarte la vida”. Organización fluida, líquida y en constante movimiento: quitar reglas sin sentido. En el segundo día, disfrutamos escuchando a **Carlos de Benito** que nos presentó el Observatorio de Empleo, sus objetivos y su metodología. Pero Carlos fue mucho más allá de la pura presentación de una herramienta. Trajo a colación la cita de Cicerón: “Queremos leyes justas, gobernantes honrados y pueblo culto”, y sacó sus conclusiones. Excelente su presentación. Algo semejante ocurrió con la **presentación de HUMAN AGE por Raúl Grijalba** Presidente de Manpower, que llegó **acompañado de Juan Carlos Cubeiro, Alex Rovira, Juan Mateo y Mario Alonso Puig**. Fue una delicia escucharles. Recordarás que ya nos hicimos eco en uno de nuestros boletines más recientes. **Enrique Sánchez de León, de APD, nos habló de TALENTEC** una experiencia sobre la que volveremos. Destacamos también la sesión sobre Comunicación, con una magnífica intervención de **Marcos de Quinto** –flamante recién nombrado cabeza mundial de Marketing de Coca Cola en USA-, sobre la vinculación emocional de los clientes con las marcas y los productos, aderezada con algunos magníficos anuncios que tocan realmente la “fibra”. En definitiva, toda una experiencia colectiva de aprendizaje que nos ha aportado muchísimas ideas para la reflexión y propuestas concretas para la acción en nuestra realidad cotidiana. Sin duda un excelente Congreso. **Ahora bien, no quiero terminar esta breve reseña del Congreso sin dedicar un recuerdo a nuestro viejo amigo MIGUEL ORDOÑEZ al que tanto debemos en AEDIPE. Fue Presidente de la Agrupación Centro y sobre todo artífice por su entusiasmo arrollador de la colección “Biblioteca AEDIPE de los Recursos Humanos”. Gracias, Dulce, por la mención que hiciste en el discurso inaugural. En la web hemos reproducido la nota de prensa que nos ha hecho llegar AEDIPE. Muchas gracias Plácido.**

SE CELEBRÓ LA V EDICIÓN DE LOS PREMIOS CEGOS CON EQUIPOS & TALENTO. 21/10. Liderazgo femenino, integración de jóvenes talentos o personas con capacidades diferentes, proyectos innovadores en materia formativa que tienen una traslación real al negocio... Éstas son algunas de las buenas prácticas en Recursos Humanos que han sido galardonadas en la quinta edición de los Premios CEGOS con EQUIPOS & TALENTO. Un total de trece empresas han sido reconocidas por sus iniciativas entre las que destacan Telefónica, Pelayo, La Caixa, Mutua Madrileña, Acciona, el ICO y Mahou San Miguel, entre otras. Enhorabuena a los premiados especialmente a nuestros compañeros M^a José Esteban, M^a Manuela y Enrique, de Pelayo, con una experiencia que nos expondrán en nuestra Reunión de 27 y 28 de noviembre; y Silvia Ciurana y Ramón García Espeleta de La

Caixa que nos presentaron la última versión de Virtaula. Y naturalmente a los organizadores por el éxito del acto: Por CEGOS a José Montes, Presidente; Jesús Araujo, Director General, Jose Juan Aguilar, Gerente, y Augusto Gonzalo, Director, Y por parte de EQUIPOS & TALENTO a Mónica Gálvez. La reseña está íntegra en nuestra web www.gref.org.



NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

LA CORRUPCIÓN EN EUROPA. Nuestro buen amigo **José Miguel Ilundain, Profesor de la Universidad Pompeu Fabra** de Barcelona, lector habitual del boletín, nos envía la siguiente noticia: Según THE RANKING OF CORRUPTION AND GOVERNMENT CORRUPTION ,y el GRECO (Groupe d'Etats contre le corruption) somos el tercer país más corrupto de Europa, después de Bulgaria y Rumanía, también lo denominan Failed States by government corruption, y consideran, poniendo las cosas en su justa medida, que la carencia de ética pública pende de la ausencia de valores sociales en la sociedad, es un consecuencia de falta de ética social, cívica, y que se refleja en que la ciudadanía vota a personas públicamente conocidas como corruptas, y con pruebas y sentencias judiciales que lo ratifican, a pesar de ello, lo que hace concluir aquella expresión de que "cada país tiene los gobernantes que se merece". Buena reflexión. Gracias, José Miguel.

UN LIBRO SOBRE ÉTICA PREMIO NACIONAL DE ENSAYO: "¿Para qué sirve realmente la ética" (Ed. Paidós), de Adela Cortina, Catedrática de Ética en la Universidad de Valencia. ABC.La autora demuestra que ser ético es económicamente rentable porque genera confianza. Y matiza: "Cuando la felicidad se confunde con el bienestar a costa de los otros pierde todo su sentido". La cooperación es más saludable que la búsqueda del máximo beneficio individual. "Ningún país puede salir de la crisis si las conductas inmorales de sus ciudadanos siguen proliferando con toda impunidad", advierte.

MODELOS DE NEGOCIO PARA UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE. Jornada de APD y DEVELOPMENT SYSTEMS. 22-10. Pronunció la conferencia de apertura **Antoni Gassó, Director General de GAES.** A ella siguió dos Mesas de Debate, una primera "Palancas para afrontar nuevos desafíos", moderada por **Maite Fuentes,** y la segunda sobre "Buenas prácticas en el diseño e implantación de modelos de negocio", moderada por **Javier García-Yuste** de D.S. y en la que intervinieron **José María Cervera** de Makro, premio Mejor Estrategia comercial; **Salvador Guillem, Director de CLH, premio al Factor Humano** y **Carlos Rodríguez** Director General de Hamburguesa Nostra, premio a Nuevos Negocios. **Destacamos la intervención de María Paramés, Directora de Personas y Comunicación de BANKINTER que lo hizo en calidad de miembro del Jurado. Enhorabuena a Jose Manuel Fuentes, a Maite Fuentes y su equipo, por la organización del acto, ejemplo de cómo se promocionan los trabajos bien hechos.**

IESE E IE, EN EL 'TOP 15' DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS. RÁNKING EXECUTIVE MBA DEL FT(Financial Times). Ex.20-10. El primero de ellos, el programa Global Executive MBA impartido por la escuela de negocios de la Universidad de Navarra, se sitúa en el duodécimo puesto del ránking, manteniendo la posición lograda en 2013. El programa combina sus estudios en diferentes ciudades ubicaciones (Nueva York, Barcelona, Shanghai, Sao Paulo y Silicon Valley). Está dirigido a profesionales con más de diez años de carrera laboral y combina la formación presencial y virtual. La segunda escuela española en la clasificación del diario británico es el IE, que sitúa su programa Global EMBA en el decimotercer puesto. Ignacio Gafo, vicedecano de programas Global & Executive MBA de IE Business School, asegura que una de las claves del curso es la utilización de una "metodología presencial y online". En el caso del IE, consta de "periodos de formación presencial en España, Singapur, Brasil y Estados Unidos"

donde se enseña “cómo hacer negocios en cada parte del mundo”, explica Gafo. En el puesto 22 aparece la UNIVERSIDAD DE GEORGETOWN/ESADE Business School.

¿SON LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS LA GRAN SOLUCIÓN AL DESEMPLEO?. Un trabajo de E.Arrieta, A. Bustillo y T. Fernández en E & E. 25-10. Emprendedores, responsables de RR.HH de empresas y de los principales programas de postgrado opinan sobre si las escuelas de negocios llenarán la brecha que se da entre lo que sale de la Universidad y lo que reclama el mercado.

LA COMPLUTENSE ACOGE LA PRIMERA CÁTEDRA DE "COACHING Y MANAGEMENT. Suplemento ABC Empresa.19-10. Basada en la metodología Coraops, su objetivo es "profesionalizar el sector con rigor y carácter científico", afirma Maite Gómez-Checa, Socia directora de ICE Coraops, y añade: se trata de impulsar tanto el coaching como el management. El máximo esfuerzo, dice, se centrará en la creación de foros de encuentro empresarial y académico para validar y compartir buenas prácticas, así como fomentar la colaboración entre los dos ámbitos.

LOS MANDAMIENTOS DE ERIC SCHMID, PRESIDENTE DE GOOGLE. XLSemanalABC. 19-10. Destacamos los siguientes: **Es mejor que la gente trabaje en la oficina**. Si uno trabaja desde casa, no se producen encuentros personales. Las oficinas tendrían que estar diseñadas para maximizar la energía y las interacciones, no el aislamiento y el estatus. **La norma 'de las dos pizzas'**. Las empresas tienen que basarse en pequeños grupos de trabajo. Jeff Bezos, el jefe de Amazon se atiene a la norma de las dos pizzas. Un equipo de trabajo tiene que ser lo bastante pequeño como para poder alimentarse con un par de pizzas. **Los equipos pequeños hacen más cosas y pierde menos tiempo**. Son como las familias: pueden discutir y pelearse, pero suelen mantenerse unidos en el momento de la verdad.

RSC. LIBRO. 'LA RECUPERACIÓN DE LA CONFIANZA: CASOS DE ESTUDIO SOBRE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS' de Villafañe & Asociados Consultores. Se presentan los casos: MAPFRE, Repsol, Santander, Bankia, Telefónica global, Indra, CaixaBank, Merco, y Mercadona.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

EXAMEN FINAL PARA LA BANCA. Ex.25-10. El BCE publicará mañana los resultados del test de estrés y la revisión de los activos de los quince bancos españoles. Los expertos consideran que el grueso de las entidades superará el ejercicio tras dar carpetazo a cinco años de reestructuración. Como el boletín sale hoy sábado, prometemos una edición extra recogiendo los resultados del examen.

LA BANCA EUROPEA Y LA ESPAÑOLA. Ex.23-10. En medios del sector se entiende que los bancos españoles tendrán una buena nota comparativa con los bancos europeos en el ejercicio de revisión de la calidad de los activos (AQR) debido sobre todo a los esfuerzos en provisiones que han llevado a cabo en los tres últimos ejercicios (por los decretos Guindos y la reformulación de las refinanciaciones llevada a cabo en 2013, así como por la liberación de créditos y activos dudosos que supuso el traspaso de activos inmobiliarios de las antiguas cajas al banco malo. Por el contrario, es probable que en los test los bancos españoles se sitúen en peor situación relativa frente al resto de entidades europeas, ya que en ellos lo que se mide es más el volumen de capital que las entidades tienen para poder hacer frente a situaciones estresadas. En todo caso, se señala, las entidades españolas superarán el 5,5% establecido como listón mínimo para el escenario estresado establecido. Lo que preocupa ahora es cómo reaccionarán los mercados una vez que se conozcan los resultados.

DEBATE DEL CONSEJO EDITORIAL DE EXPANSIÓN Y ACTUALIDAD ECONÓMICA CON JOSÉ MARIA ROLDÁN, PRESIDENTE DE LA AEB. Ex.25-10. **La rentabilidad el gran reto** que afronta la banca europea tras la crisis. La rentabilidad del capital de la banca ha caído hasta el 4,6% desde el 20% de antes de la crisis. Los bancos se están desprendiendo de negocios rentables para blindar sus balances.

BBVA RECIBE UN PREMIO EN LATINOAMÉRICA SOBRE RSC. Ex.24-10. BBVA recibió ayer por segunda vez el Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas, después de haber destinado más de 97 millones de euros en programas sociales y contribuir a la integración de 1,5 millones de personas a través de la educación

CAIXABANK MEJORA SUS CUENTAS POR LOS FONDOS. Cinco Días 25-10. La entidad gana 466 millones hasta septiembre, un 1,6% más que en 2013. La mora cae al 10,48% en su tercer trimestre a la baja. Y reduce en un 47% las dotaciones. Ex.25-10.

BANKIA GANA UN 54% MÁS Y ALCANZA YA EL OBJETIVO PARA 2014. Ex.25-10. Gana 696 millones. El banco se apoya en el alza del 15% de los ingresos, junto a la caída de gastos y provisiones. Ha alcanzado un ritmo de captación de 17.000 clientes nuevos al mes. Vende créditos por 772 millones de euros al fondo Starwood. Ex.24-10. Bankia se desprende de un lote de préstamos respaldados por inmuebles y hoteles. Podría ingresar en torno a 300 millones.

BANKINTER GANA 205 MILLONES, EL 31,6% MÁS, GRACIAS A LAS COMISIONES Y EL DESCENSO DE LAS PROVISIONES. Ex.2-10. Bankinter obtiene en los primeros nueve meses del año un beneficio atribuido de 205,1 millones, gracias al incremento de los ingresos y la reducción de las pérdidas por deterioro de activos. El banco mantiene la morosidad en el 4,96% y anuncia el pago del tercer dividendo a cuenta. Las cuentas presentadas hoy por Bankinter, muestran crecimientos de todos los márgenes, empezando por el margen de interés que consolida la recuperación empezada en anteriores trimestres y sube el 17,9% en la comparación interanual. M^a Dolores Dancausa dijo que el banco confía en seguir ganando cuota orgánicamente y que el tercer dividendo con cargo a 2014 ha sido autorizado por el Banco de España. ABC 24-10.

BANESCO RECIBIÓ 2.332 MILLONES EN GARANTÍAS DEL FROB POR NCG. Ex.21-10. Rescate bancario: El Gobierno asegura a la Comisión Europea que las pérdidas para el Estado de esos avales no superarán los 500 millones de euros.

DESAYUNO DE TRABAJO FONDOS DE INVERSIÓN Y BANCA PRIVADA. Ex.24-10: Desde el estallido de la crisis financiera, “los clientes exigen mucha más transparencia y están valorando muchas más cosas”, señaló Ignacio Rodríguez Añino, director general de M&G Investments. **Los intervinientes coincidieron en que una asignatura pendiente de las entidades financieras es ejercer una labor pedagógica con sus clientes. Los expertos creen que es necesario implantar formación financiera en la educación primaria.** La formación es algo que tenemos que imponer a los asesores para poder vender determinado tipo de productos”, afirma José Miguel Maté.

VII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE BANCA.

LA PRESIDENTA DE SANTANDER, ANA BOTÍN, RECLAMA “CLARIDAD” Y “EQUILIBRO” EN LA NUEVA REGULACIÓN FINANCIERA, PARA QUE EL SECTOR PUEDA APOYAR LA RECUPERACIÓN. Ex.23-10. Botín pidió una regulación financiera equilibrada, que aumente la fortaleza y seguridad de las entidades, sin llegar a ser una cortapisa para que el sector apoye el crecimiento económico y canalice crédito. El mensaje se enmarca en el debate desatado tras la crisis. Los supervisores opinan que los bancos sólo podrán financiar a familias y empresas si sus niveles de solvencia son muy holgados. Y las entidades creen que esta continuada exigencia ahoga el crédito y perjudica su rentabilidad, dificultando que puedan captar inversores para desarrollar su negocio. En su intervención, la máxima responsable de Santander también aludió al rol que juega la banca en la sociedad (“contribuir al progreso de las personas y empresas”), justo en un momento en el que el sector vuelve a ser seriamente cuestionado por los escándalos financieros destapados en España y a nivel internacional. “Si fracasamos y no cumplimos con nuestra responsabilidad, si actuamos con negligencia, se destruye la confianza de la sociedad en los bancos. Demasiados banqueros perdieron de vista este objetivo en los años anteriores a la crisis económica. Y, como sector, perdimos gran parte de la confianza de la sociedad”, concluyó. Para recuperarla, las entidades deben “repensar” sus actuaciones y comportamientos. “Y en Santander, lo haremos siendo un banco sencillo, cercano y transparente. Tres conceptos que me oirán repetir en los meses y años venideros”, anticipó.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

APOLLO PRESENTA UNA OFERTA PARA HACERSE CON EL 30% DE CASER. Ex.20-10. Valorada en hasta 300 millones. La propuesta del fondo estadounidense se ha realizado a través de Amado Franco, presidente de Caser y de Ibercaja, uno de los principales accionistas de la aseguradora.

LA CIFRA DE NEGOCIO DE AXA AUMENTA EL 0,2%. Ex.24-10. El grupo asegurador Axa anunció ayer que su cifra de negocio en los nueve primeros meses del año ascendió a 69.634 millones de euros, lo que supone un 0,2% más que en el mismo periodo del año pasado. Respecto a España, el grupo desveló que la facturación en la división de seguros de vida y pensiones se incrementó un 32,1%, hasta 585 millones de euros, mientras que los ingresos en su unidad de hogar y accidentes cayeron el 3,5%, al situarse en 1.239 millones de euros.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX FIRMA SU MEJOR RACHA EN 7 SEMANAS. ENCADENÓ AYER SU CUARTA ALZA SEGUIDA, AL SUBIR UN LEVE 0,05%. Ex.25-10. Los mercados viven una jornada de transición, a la espera de conocer el resultado de las pruebas a la banca y las elecciones en Brasil.

COYUNTURA NACIONAL

EL BANCO DE ESPAÑA HA PRONOSTICADO que el PIB creció un 0,5% en el tercer trimestre de este año, una décima menos que el periodo anterior. Aun así, se suma ya cinco trimestres consecutivos en positivo. Ex.23-10. En términos interanuales, la economía española mejoró un 1,6%, cuatro décimas más que en el trimestre anterior. Una vez más, la demanda interna sobresale como una de las principales palancas de la mejoría, mientras que el sector exterior sigue debilitado, restando un 0,1% al crecimiento. Ex.24-10.

EL EMPLEO AUMENTA AL MAYOR RITMO DESDE EL COMIENZO DE LA CRISIS. Ex.24-10. La ocupación subió en 275.000 personas en el último año. El tercer trimestre tuvo 150.000 nuevos puestos de trabajo y 195.200 parados menos. La tasa de desempleo baja del 24% por primera vez desde 2012.

PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO. El Ejecutivo, que no cuenta con apoyos de otros grupos, sacará adelante las cuentas. Los Presupuestos seguirán su curso en el Congreso después de que la mayoría del PP rechazara las enmiendas a la totalidad. El Ministro de Hacienda señaló que el Ejecutivo no lo estará "haciendo tan mal" si la economía crece. Cinco días 23-10.

FITCH CONFIRMA EL RATING BBB+ DE ESPAÑA Y MEJORA SUS PREVISIONES DE CRECIMIENTO. Ex.25-10. La agencia de calificación crediticia Fitch Ratings ha confirmado el rating 'BBB+' de España con perspectiva de 'estable' y ha revisado al alza sus previsiones de crecimiento para 2014 y 2015, aunque mantiene que el país no cumplirá con su objetivo de déficit el próximo año. En este sentido, la agencia explica que el rating de España es inferior al de otras grandes economías avanzadas debido a que "existen mayores riesgos" para su solvencia derivados de su ajuste económico y financiero dentro de la eurozona. Sin embargo, también defiende que cuenta con "fortalezas estructurales claves" que apoyan que su rating permanezca en la categoría 'BBB', como la buena gobernanza en el país y su economía diversificada y con un alto valor añadido. Rebajaría el rating si la crisis catalana se agravara.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL BCE EMPIEZA A COMPRAR DEUDA Y TUMBA LA RENTABILIDAD DE LAS CÉDULAS. Ex.21-10. Hasta el próximo lunes no se harán públicos los volúmenes que ha comprado a lo largo de esta semana y no se darán detalles por países. Los efectos en el mercado secundario han sido importantes desde que Mario Draghi, anunció el programa a comienzos de septiembre. Las referencias a medio plazo de la gran banca española (BBVA, Santander y CaixaBank) están cotizando, de hecho, con una rentabilidad cercana a cero y las de la banca alemana lo hacen ya en terreno negativo. "Las cédulas españolas ya han corrido mucho y se encuentran por debajo de los niveles de la deuda del Tesoro", señala José Manuel Amor, analista de AFI.

BRUSELAS SEÑALA QUE NO BASTARÁ CON APROBAR EL EXAMEN PARA CONVENCER A LOS INVERSORES. Cinco Días 21-10. La UE avisa a la banca de la presión del mercado que llegará tras el test. Las pruebas revelarán los entresijos de cada banco con tanto detalle que los inversores podrán juzgar la viabilidad del modelo de negocio y no descarta que alguna entidad sufra un batacazo. Los bancos que suspendan tendrán dos semanas para presentar un plan de recapitalización.

PERSPECTIVAS: Cinco Días 24-10: Suave mejora de la actividad en la zona euro pese a la caída del empleo. Los datos adelantados no logran despejar los riesgos de otra recesión a corto plazo. **Expansión 25-10:** La economía de Europa se asoma al precipicio. Aumenta el temor a una deflación en la zona euro. La Comisión europea prepara un plan de inversiones para reconducir la situación. Fortalezas de España para sortear el parón europeo: La mejora del consumo y la inversión permiten compensar la caída del sector exterior.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

CRISTINA DE PARIAS, RESPONSABLE DE BBVA ESPAÑA Y PORTUGAL. Ex.20-10. Tenemos un modelo que combina el negocio físico y el digital, en el que estamos más avanzados que la competencia", indica. Bajo este prisma, los objetivos del banco para 2015 "estarán muy en línea con los de este año, pero con mayor ambición", ya que "el mercado va a nuestro favor" y la economía está en fase de recuperación. En esta estrategia y como todo el sector, el negocio con empresas y pymes será prioritario. La entidad, añade, también ha captado ya 37.000 nuevas empresas y pymes, acercándose al objetivo de captación fijado para todo el año (45.000 compañías). En el mundo de particulares, por su parte, el banco tiene situado el foco en planes de pensiones, donde va a intensificar la estrategia en el próximo trimestre, y en el ámbito hipotecario. BBVA acaba de lanzar la "Hipoteca Quiero", y se ha sumado a la batalla reabierto en el sector por captar hipotecas. BBVA, con todo, aún tiene un reto más ambicioso: convertirse en el banco más recomendado por los clientes en 2015, según el Índice IReNe (Índice de recomendación neta). "Evaluamos permanentemente cómo progresamos en la calificación que nos dan nuestros clientes. La crisis del sector financiero fue también una crisis de confianza. Es una prioridad recuperarla", concluye.

JUAN CARLOS CUBEIRO. EQUIPOS & TALENTO.OCTUBRE 2014. En el marco de su decidida apuesta por el talento, ManpowerGroup incorporó a principios de año a Juan Carlos Cubeiro como Head of Talent. Además de este cargo

transversal en todas las compañías del grupo, Cubeiro también ha sido nombrado CEO de Right Management en España. Esta es la línea de negocio de ManpowerGroup especializada en desarrollo de talento y de la carrera profesional, y en soluciones que alinean la estrategia de talento con la estrategia del negocio. Ahora hay que poner el foco en el talento. Y en este sentido **¿cómo definiría el talento?** El talento es capacidad; es decir, es conocimiento o aptitud, pero también es actitud y compromiso. Y ese compromiso, ese engagement, se consigue trabajando en un proyecto que merece la pena. **¿El talento se puede aprender?** Es un buen tema de debate si el talento se hace o se nace, pero creo que el verbo más adecuado para hablar de talento es “cultivar”. El talento se cultiva porque por cultivar se entiende que tiene que haber una semilla, que hay que cuidar para que se transforme en planta y una planta no se improvisa, necesita agua, abono... El talento se cultiva precisamente por este doble sentido: sin semilla no tenemos nada, pero no sólo basta con tener la semilla. **La entrevista aparece íntegra en nuestra web www.gref.org en la sección Entrevistas de Interés.**

SUGERENCIAS

REVOLUCIÓN DIGITAL. IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍA EN EL DIRECTIVO es el título del último **Cuaderno de la Fundación CEDE**, realizado bajo la dirección de Julio Linares, vicepresidente de Telefónica y patrono de la Fundación CEDE, con la colaboración y patrocinio de Telefónica. El acto de presentación, celebrado en el espacio Fundación Telefónica el pasado 21 de octubre, contó con las intervenciones de **Julio Linares, Ángeles Delgado**, directora general de Fujitsu para España y Portugal, y **Ingemar Naeve**, presidente de Ericsson España. La introducción fue a cargo de **José María Jordá**, director general de la Fundación CEDE. Este nuevo Cuaderno de la Fundación CEDE tiene el propósito de agrupar todos los ámbitos de innovación tecnológica de una forma ordenada, para acercarlos al directivo e informar de las oportunidades, retos y amenazas que las nuevas tecnologías suponen en el desempeño de su función directiva y para las empresas. **Recomendamos su lectura. Para su adquisición llamar a los teléfonos: en Madrid 91-523 26 35, y en Barcelona 93-404 76 37.**

CURSOS Y SEMINARIOS

- **AFI. PROGRAMA PARA EXPERTO EN DIRECCIÓN FINANCIERA (VI edición).** Matrícula abierta. Director Académico Pablo Mañueco. Fecha de inicio 7-11. Fin: 14-3. Duración 96 horas. En las sesiones se desarrollarán los conceptos teóricos del programa complementándose con resolución de ejercicios prácticos, discusión de casos reales de empresas, casos en grupo a resolver por los alumnos y lecturas. Asimismo y como apoyo a estas sesiones, los alumnos dispondrán de un aula virtual en la que previamente contarán con documentación complementaria, tutorías para consulta de dudas y foro de debate en el que poder estar en contacto durante el desarrollo del curso entre ellos y con el profesorado. Lugar de celebración: Escuela de Finanzas Aplicadas. c/ Españolto, 19 y 23 - Bajo. 28010 Madrid.
- **CEGOS. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.** <http://www.cegos.es/curso/formacion-tecnicas-de-negociacion>. Fecha en Madrid: 17-18 de noviembre. **LOS 7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS. FRANKLINCOVEY.** <http://www.cegos.es/curso/formacion-los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-franklincovey>. En Madrid: 19-21 de noviembre. **COACHING PROFESIONAL NIVEL INICIAL ICF.** <http://www.cegos.es/curso/coaching-profesional-fundamentos-icf>. Fecha en Madrid: 26-28 de noviembre. Info: Nazaret Rodríguez: nrodriguez@cegos.es.
- **IIR. 1.-Habilidades directivas para la innovación y el liderazgo.** Madrid 20,21,27 y 28 de noviembre en colaboración con ICADE.28 horas de trabajo. Práctico. Contacto: María Bayón,mbayon@iirspain.com. **2.- RRHH para Directors & Senior Managers.** Madrid 22,23 y 24 de octubre. **3.- Le esperamos en Madrid el 2 de Diciembre de 2014 Gestión Práctica del Cliente Insatisfecho.** Inscripciones: www.iir.es. info@iir.es. Tel. 91-700 48 70.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

En esta ocasión, un buen amigo, gracias, Calo, me manda lo que sigue: **Como lograr la paz.** La paz está en el dinamismo de la vida, en el trabajo, en la esperanza, en la confianza, en la fe. La paz se consigue teniendo la conciencia tranquila, teniendo la certeza de que se hizo lo mejor o, por lo menos, se intentó. La paz se consigue al asumir responsabilidades y cumplirlas. Al tener serenidad en los momentos más difíciles de la vida. La paz se consigue teniendo oídos que oigan, ojos que vean y boca que diga palabras constructivas. La paz se consigue cuando se tiene un corazón que AMA.

TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN NUESTRA WEB: www.gref.org, SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.

LA REDACCIÓN