

NOTICIAS DEL GREF 1-9-2013.7º ANIVERSARIO

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

ING DIRECT, CÓMO LOGRAR OBJETIVOS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE PERSONAS FORMADAS Y MOTIVADAS, un artículo de Helena R. Olmo, Redactora jefe de Capital Humano. El artículo esperamos tenerlo en breve colgado en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés, gracias a su director José Antonio Carazo. Gracias José Antonio. Recomendamos su lectura. De él entresacamos el apartado que titula "El chiringuito: conoce aún más a tu equipo". Es una iniciativa que tiene como objetivo que los responsables escuchen las aspiraciones profesionales de sus colaboradores para identificar oportunidades y gestionar expectativas. Como se lleva a cabo en verano se creó un "chiringuito" en la oficina, adecuando alguna de las salas, para crear un espacio agradable y alejado de trabajo del día a día para poder hablar de inquietudes profesionales relajadamente. Todos los responsables conciertan una cita con cada miembro de su equipo durante los meses de julio y agosto para charlar con ellos de su trabajo y de cómo se ven en un futuro. **Al final de la conversación, entre responsable y colaborador, se define un plan de acción que ayude a alcanzar las metas fijadas.**

AEGON Y SU "PLAN ALCANZA", UN EXCELENTE MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO. Agradecemos a Mónica Gálvez de Equipos y Talento que nos haya proporcionado el PDF de la entrevista a Alfonso de San Cristóbal, Director de RR.HH de AEGÓN, publicada en el llamado "Dossier de banca y seguros". La entrevista está colgada en nuestra web, www.gref.org en la sección Artículos de Interés. Recomendamos su lectura.

"Más allá de pedir, queremos que la gente se responsabilice de su desarrollo y que sean ellos quienes identifiquen los gaps que tienen y los defiendan. Para eso, hemos creado un entorno al que asisten los diferentes departamentos o equipos de trabajo después de haber trabajado sus gaps. En este módulo los equipos explican y defienden sus necesidades formativas ante un miembro del Comité de Dirección, la figura del embajador del cliente, que es una figura externa que actúa bajo la perspectiva del cliente final, y una persona del departamento sufridor, que es el que normalmente sufre el servicio del otro departamento. Estos tres miembros del jurado escuchan con atención la exposición en la que participa todo el departamento y luego decide aprobar o no las peticiones de formación y acompañamiento.

¿Cómo se estructura la ruta de cada empleado? En un entorno en el que cada uno tiene un administrador que le acompaña, donde se crean communities y toda la gente que tiene los mismos gaps pueden compartir conocimientos, donde hay bibliotecas y apoyos, donde el manager puede ver quien lleva un retraso a nivel formativo y le puede dar soporte. **No hablamos de acciones de formación, sino de acciones de desarrollo porque puede ser en un formato donde hay un experto que está en el departamento mirando y tomando notas, para luego reunirse en un workshop y dar feedback, puede ser un executive coaching grupal, una acción de e-learning combinada con un seguimiento, un outdoor... Tenemos que utilizar todas las posibilidades que tenemos al alcance y ahí el empleado tiene todo el derecho de exigir creatividad a la compañía y romper los esquemas clásicos de las acciones de formación de catálogo. Esto es lo que llamamos Plan Alcanza, un plan de aprendizaje 180º que cumple nuestra promesa con el empleado de decirle "tú eres quien dirige esto".**

LOS BECARIOS UNIVERSITARIOS TAMBIÉN COTIZARÁN A LA SEGURIDAD SOCIAL. Cinco Días 28-8. Empleo amplía el plazo para dar de alta y pagar las cotizaciones de los becarios. El Supremo tumba el real decreto de Educación que permitía a las empresas no cotizar por los becarios. La Seguridad Social celebra un fallo que elevará el número de inscritos en el régimen general. Una resolución del Ministerio de Empleo, que se publicará en breve en el BOE y a la que ha tenido acceso Cinco Días, confirmará que los becarios universitarios tienen que estar dados de alta en la Seguridad Social. La resolución de la Tesorería General de la Seguridad Social ofrecerá de plazo hasta el 30 de septiembre para que las empresas registren en el sistema a los becarios afectados por el fallo del Supremo y que hasta ahora no estaban cotizando.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

LA BANCA GANA UN 67% MÁS HASTA JUNIO. Expansión,31-8, editorializa bajo el título "Las tareas pendientes de la banca española". Los bancos españoles han cerrado la primera mitad del año en buena posición, con un beneficio atribuido de 5.310 millones de euros, un 67% más que en el mismo periodo del año anterior. El resultado, sensiblemente mejor que el de los semestres precedentes, crece porque las entidades adelantaron al año pasado su saneamiento inmobiliario. Las menores provisiones realizadas este año han permitido la mejora del resultado, que también ha sido posible por las plusvalías obtenidas en sus operaciones financieras (principalmente venta de renta fija) y por las desinversiones de participadas. A pesar de que estos resultados invitan al optimismo de cara al final del año, no se deben lanzar las campanas al vuelo. Tal y como admitía ayer la propia patronal de banca, la AEB, los niveles de beneficios se sitúan por debajo de los de ejercicios anteriores y sus asociados operan en un escenario económico "adverso", con bajos tipos de interés y actividad limitada. Este contexto contribuye a que los márgenes del negocio sigan a la baja (retroceso del 10,7%), igual que los ingresos por comisiones. Además, las entidades aún tienen que sanear sus créditos refinanciados, vigilar el alza de la morosidad y superar test de estrés europeos. En todo caso, los bancos están en el camino correcto, con la limpieza y el fortalecimiento de su balance. Cabe esperar que la mejora del resultado se afiance y que, si el entorno mejora mínimamente,

LA BANCA PRESIONA PARA FLEXIBILIZAR LOS CRÉDITOS FISCALES ANTE LAS SUBASTAS. Cinco Días 28-8. El sector pide garantías de que no se restarán del capital para pujar por las nacionalizadas. Catalunya Banc y Novagalicia tienen activados 1.174 y 2.100 millones, respectivamente. El sector financiero, liderado por las grandes entidades y la patronal bancaria, está presionando al Gobierno para que suavice el tratamiento de los créditos fiscales. Estos son una deducción de impuestos sobre futuros beneficios que las entidades pueden presentar a Hacienda a cuenta de sus pérdidas pasadas y de los gastos adelantados en calidad de provisiones.

La legislación bancaria Basilea III obliga a ir restando estos activos del capital principal de las entidades a partir de 2014. El Gobierno español es proclive a una regulación nacional que suavice el impacto de Basilea III, si bien el ministro de Economía, Luis de Guindos, ya avanzaba este fin de semana que dicha legislación conllevaría su tiempo y sería posterior a la celebración de las subastas pendientes de Novagalicia y Catalunya Banc. Un calendario que la gran banca, principal protagonista en la puja, desea acelerar para poder acudir con pleno conocimiento de cuál será la futura regulación de capital.

ESPAÑA HA APORTADO MÁS A LOS RESCATES EUROPEOS DE LO RECIBIDO PARA LA BANCA. Cinco Días
Presenta un saldo negativo de 1.600 millones. España ha contribuido con 42.897 millones al rescate de Grecia, Irlanda, Portugal y Chipre. La banca española ha recibido 41.300 millones procedentes de la Unión Europea.

LOS DEPÓSITOS DE LAS FAMILIAS CAEN EN 1.200 MILLONES EN JULIO. Ex.29-8. El ahorro de los hogares cede, probablemente por el gasto vacacional, pero sigue en la zona de máximos. Las empresas retiran 6.431 millones para hacer frente al pago de impuestos.

LOS DEPÓSITOS DE LA BANCA RETROCEDEN EN JULIO A MÍNIMOS DE 11 MESES. Cinco Días 29-8. Menguaron en 35.068 millones, hasta la menor cifra del 2012. La caída se debe al descenso de la dependencia de liquidez del BCE y no a la retirada de los ahorradores particulares.

ECONOMÍA DISEÑA UN RELEVO DE ÍNDICES HIPOTECARIOS NEUTRO PARA BANCA. Cinco días 27-8. El fin del IRPH de bancos y cajas apenas beneficiará a los clientes. El fin de los índices de cajas y bancos y CECA será efectivo el próximo 1 de noviembre. La diferencia del euríbor respecto al resto de índices se ha ampliado al máximo. El 1 de noviembre será el momento definitivo en que dejarán de estar vigentes los Índices de Referencia de los Préstamos Hipotecarios (IRPH) de las cajas, los bancos y el tipo activo de referencia de las cajas de ahorros (CECA). La fecha inicial para su desaparición estaba prevista para el pasado 29 de abril de 2012, de acuerdo con la orden del ministerio de Economía de octubre de 2011 con la que se pretendía mejorar la transparencia y protección del cliente de servicios bancarios y con la que, de paso, se adaptaban los índices a la desaparición de las cajas. El fin de los tres citados índices se ha ido demorando, en una prórroga en la que el Gobierno ha ido ganando tiempo para diseñar una fórmula sustitutiva de esos índices que no fuera gravosa para los clientes afectados pero que tampoco abriera un nuevo frente para el sector financiero. De hecho, la debilidad económica y la ausencia de crédito son ya dos grandes factores que pesan sobre el margen de intereses de la banca, que últimamente se ve amenazado también por las sentencias judiciales que están obligando a numerosas entidades a suprimir las cláusulas suelo de sus hipotecas, incluso con carácter retroactivo.

EL EURIBOR CIERRA AGOSTO EN EL 0,542% Y ABARATARÁ LAS HIPOTECAS EN 225 EUROS. ABC. 31-8. Aunque sube 0,017 puntos sobre julio, baja un 0,335 puntos respecto a doce meses.

LA CONCESIÓN DE HIPOTECAS CAE EL 42%, AL MÍNIMO HISTÓRICO. Cinco Días 28-8. Solo se concedieron 14.053 en junio. Con este retroceso encadenan 38 meses de caídas consecutivas. El importe medio de las hipotecas alcanzó los 97.495 euros, un 9% menos que en 2012.

BREVES

- **SANTANDER LOGRA REDUCIR SU DEUDA UN 17% DESDE EL ESTALLIDO DE LA CRISIS. Ex.27-8.** Es el único banco que no suma deuda procedente de la adquisición de entidades en crisis. Ha podido emitir menos gracias a la captación de pasivo y la caída del crédito. Rebaja así los costes de financiación.
- **SABADELL PLANTEA UN "ERTE" PARA 355 PERSONAS Y EL CIERRE DE 165 OFICINAS. Cinco días 29-8.** Las oficinas afectadas serían de Cataluña y Aragón y el cierre definitivo de 165 oficinas, la gran mayoría de ellas de Cataluña. La integración de las 462 oficinas de Caixa Penedés ha generado un excedente de plantilla.
- **KUTXABANK GANÓ EL 46% MENOS POR LA CAÍDA DE MÁRGENES Y LAS PROVISIONES. Cinco días 30-8.** El banco vasco volvió a aplicar su criterio de "máxima prudencia" en cobertura de riesgos y provisionó 260 millones en el primer semestre, una dotación superior en un 4,1% a la realizada en el mismo periodo del año anterior. El beneficio consolidado cayó un 45,8% hasta julio, al contabilizar 48,3 millones. El ratio de capital principal se sitúa en el 11% en la primera parte del año, y la mora, en el 10,21%.
- **BMN: SU BENEFICIO BAJA EL 20% TRAS UNA LIMPIEZA EXTRA DE 300 MILLONES. Cinco Días 30-8.** Presentó ayer sus resultados del primer semestre: ha ganado 5,8 millones, un 20% menos que un año antes. El incremento en provisiones ha estado detrás del descenso después de un importante esfuerzo en

saneamientos. En concreto las provisiones han aumentado el 36,2% hasta los 426 millones de los que 300 han tenido carácter extraordinario y han estado vinculadas a refinanciaciones y a la limpieza del balance por el traspaso de la red de Caixa Penedés a Banco Sabadell.

- **NCG DESTINA 285 MILLONES A DESPIDOS Y CIERRE DE OFICINAS.** Ex.31-8. El Banco controlado por el FROB espera que el análisis previo a su privatización, que realiza actualmente BNP, está listo en septiembre.
- **IBERCAJA: SU BENEFICIO CAE EL 63% HASTA 15,6 MILLONES EN EL PRIMER SEMESTRE.** Cinco días 31-8. La entidad dedica 22,6 millones a provisiones.
- **CAJA3: LAS GANANCIAS SE ELEVAN UN 9% A JUNIO.** Cinco Días 31-8. El deterioro de activos resta 3 millones.

LA BANCA EXTRANJERA COMIENZA A REBAJAR LA RENTABILIDAD DE SUS DEPÓSITOS. Cinco días.26-8. Los tipos de interés rondan el 3%.

LLOYDS: LOS CONQUISTADORES PERIFÉRICOS QUE SALVARON EL BANCO. Ex.26-8. El equipo directivo procedente del Santander UK logra reflotar el banco nacionalizado. Antonio Hortas-Osorio, Antonio Lorenzo, Juan Colombás, y Miguel Ángel Rodríguez Sola. El Banco triplica su capitalización desde 2011.

JPMORGAN PAGARÍA 450 MILLONES PARA FRENAR LA INVESTIGACIÓN DEL "CASO BALLENA DE LONDRES". Ex.29-8. El banco podría enfrentarse además a una multa de 60 millones por venta irregular. Desde 2012, JPMorgan ha pagado hasta 1.800 millones para evitar investigaciones.

MOODY'S ADVIERTE DE QUE LA MORA BANCARIA SEGUIRÁ AL ALZA. Ex.27-8. Así lo hará los próximos meses como consecuencia de la debilidad de la economía española y el deterioro de la calidad de los activos.

ELIMINAR LAS CLÁUSULAS SUELO COSTARÁ A LA BANCA MÁS DE 600 MILLONES. Ex.27-8. El pasado 9 de mayo el T.S. anuló las cláusulas suelo de las hipotecas del BBVA, NCG Banco, y Cajamar al considerar que no eran transparentes. Para BBVA el impacto será de 420 millones al año aproximadamente, mientras que a NCG perdería 48 millones y Cajamar unos 50,4 millones al año. Según las estimaciones, si Banco Sabadell tuviera que retirar de sus hipotecas la cláusula suelo, dejaría de ingresar unos 100 millones anuales. Banco Popular, por su parte, perdería 108 millones al año y Caixa Bank unos 50 millones brutos.

LA BANCA ESPAÑOLA MANTIENE AÚN VIVAS PREFERENTES POR 6.900 MILLONES. Ex.30-8. Las entidades cotizadas quieren colocar más productos híbridos entre inversores cualificados porque han detectado interés y porque necesitan cumplir la normativa de solvencia. Y es que - dice el editorial de Expansión - estos títulos de alto riesgo vienen muy bien para que muchos fondos diversifiquen la cartera. Son aptos, por tanto, para los inversores cualificados, y no para los pequeños ahorradores.

LAS TASADORAS DE LA BANCA PASAN DE TENER LA MITAD A SÓLO EL 7% DEL NEGOCIO. Cinco Días 30-8. La presión del Banco de España eleva la independencia de las valoradoras. Los esfuerzos del supervisor financiero por limitar el peso de la banca en el capital de las tasadoras, dado el conflicto de intereses que genera, están dando sus frutos. Las participadas o filiales de las entidades de crédito han pasado de acaparar el 47% de los ingresos del sector en 2009 a solo el 7% y su volumen de actividad cayó a la mitad el pasado año. Linde alerta de un sector concentrado aún en pocas manos y dependiente de grandes clientes.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. El Ibx elimina las alzas de agosto al perder un 4,5% en la semana, se queda en los 8.290,5 puntos básicos.. Ex.31-8. Los inversores hacen caja ante las citas clave de septiembre. Las reuniones del BCE y de la FED, y el conflicto sirio mantendrán en vilo al mercado. Sabadell y Popular, las estrellas del mes.

COYUNTURA NACIONAL

ESPAÑA COLOCA 4.070 MILLONES EN LETRAS A UN COSTE QUE ROZA EL MÍNIMO HISTÓRICO. Cinco Días 28-8. El importe se ha colocado en la parte máxima de lo previsto. En la deuda a 3 meses pagará un 0,155% anual cerca del mínimo histórico del 0,13%; y a 9 meses ofreció 1,089% cuando hace poco más de un mes hizo al 1,152%.

ESPAÑA CIERRA EL PRIMER SEMESTRE CON SUPERAVIT CORRIENTE, ALGO INÉDITO EN 23 AÑOS. Cinco Días 31-8. El menor déficit comercial y el alza de servicios turísticos y no turísticos consolidan esa tendencia.

EL PIB CAYÓ EN 2012 DOS DÉCIMAS MÁS DE LO ANUNCIADO, HASTA EL 1,6%. Ex.28-8. La revisión de la contabilidad nacional hará más visible la recuperación en 2013. La economía española se redujo en 5.000 millones de euros más entre 2009 y 2012 que lo que se pensaba hasta ahora. MOODY'S ADVIERTE: España no tendrá crecimiento sostenible antes del 2016. El Gobierno dice que la economía abandona la recesión este trimestre, y espera que la actividad crecerá entre un 0% y un 0,2% en los dos últimos trimestres del 2013.

LA SUBIDA DEL IVA, CLAVE PARA EXPLICAR LA CAÍDA DEL DÉFICIT. Cinco días 31-8. El Estado registra un desfase de 35.774 millones hasta julio, un 3,2% menos. El incremento del IVA ha permitido, entre otros motivos, rebajar el déficit del Estado. (...) el aumento de los ingresos por IVA contrasta con la caída de la recaudación del IRPF debido a la mala evolución del empleo y al aumento de las devoluciones en la primera parte del año. Algo parecido sucede con el impuesto de sociedades, cuya recaudación se desploma un 30,4%.

ECONOMÍA RELAJARÁ LOS REQUISITOS PARA QUE UNA EMPRESA SE CONSIDERE PYME. Cinco Días 26-8. El objetivo es que más empresas con menos de 250 empleados se consideren pymes.

EL IPC CAE HASTA EL 1,5%. Ex.29-8. El indicador adelantado del IPC sitúa su variación anual en el 1,5% en el mes de agosto, tres décimas inferior a la registrada en julio, según el INE. Causa: la bajada de los carburantes. La incógnita está en que si las tensiones en Siria presionan los precios del crudo, hasta dónde repercutirá en el IPC.

EL DESCUELQUE DE CONVENIOS SE TRIPLICA POR EL MENOR CONSUMO E INVERSIÓN. Cinco Días 29-8. El 70% de los afectados trabaja en grandes compañías. Entre enero y julio se han formalizado 1.574 inaplicaciones de convenio, lo que supone 7,5 descuelgues al día, el triple de la media registrada en 2012. (2,5).

EL GOBIERNO REDUCIRÁ DE 41 A 5 LOS MODELOS DE CONTRATACIÓN EN ESPAÑA. Ex.30-8. La propuesta enfada a los sindicatos y entusiasma a la CEOE. Los contratos serán: indefinido, temporal, de relevo, de prácticas, y de formación y aprendizaje. Echamos de menos el contrato a tiempo parcial que tanto éxito tiene en Europa. (La cuña es nuestra)

COYUNTURA INTERNACIONAL

REHN DEFIENDE UNA PRÓRROGA A ESPAÑA PARA CUMPLIR CON OBJETIVO DEL DÉFICIT. Ex.29-8

El vicepresidente de la Comisión Europea y responsable de Asuntos Económicos y Monetarios, Olli Rehn, ha defendido este jueves la prórroga a España y otros países para darles más tiempo para cumplir su objetivo de déficit y reducir el ritmo de los ajustes a la luz del "progreso ya logrado" para reducirlos, pero les ha dejado claro que, "a cambio, este tiempo adicional debe ser utilizado de forma eficaz para intensificar la aplicación de las reformas estructurales".

EL PRESIDENTE DEL BUNDESBANK, JENS WEIDMANN, PIDE IMPONER LÍMITES A LA DEUDA PÚBLICA EN EL BALANCE DE LOS BANCOS EUROPEOS PARA QUE "LOS ESTADOS SE SOMETAN A LA DISCIPLINA DEL MERCADO".

Ex.27-8. Weidmann remarcó que a estos países se les otorgaron períodos más largos de ajuste respecto a lo contemplado en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento, "cuando tal diferencia sólo debería hacerse en circunstancias excepcionales", porque "los aplazamientos debilitan las exigencias estructurales de consolidación y más aún cuando se aplican de forma simultánea, porque se menoscaba el efecto disciplinante".

CARNEY PROMETE RELAJAR LOS REQUISITOS DE LIQUIDEZ. Ex.29-8. El nuevo Gobernador del Banco de Inglaterra promete en su primer discurso que cuando las entidades alcancen el umbral de sus solvencia del 7% se les rebajarán los requisitos de liquidez, de modo que las mayores ocho firmas de sector liberarán alrededor de 90.000 millones de libras. Santander UK, con un ratio de solvencia del 11,4% sería una de ellas.

LOS REGULADORES ACORRALAN A LA BANCA EN LA SOMBRA. Ex.30-8. Se trata de esos grupos que realizan operaciones financieras fuera del alcance de la regulación y que son considerados como unos de los culpables de la crisis financiera de 2008. El Consejo de Estabilidad Financiera (FSB por sus siglas en inglés) está centrándose en los préstamos de activos que usan para que los precios caigan, y en los "mercados repo", mediante los que bancos y grandes inversores empeñan a diario activos a cambio de préstamos a corto de billones de dólares. Mark Carney, nuevo Gobernador del Banco de Inglaterra, indicó que es un primer paso esencial para lograr transformar la banca en la sombra en un mercado conducido financieramente y con una base sólida.

NOMBRES PROPIOS

JOSÉ MARÍA MARÍN QUEMADA PRESIDIRÁ LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y DE LA COMPETENCIA, CNMC, EL NUEVO SUPERREGULADOR DE LOS MERCADOS. Ex.31-8. José Marín Quemada es buen amigo del GREF, recibió en nombre del Banco de España nuestro premio "La F de Oro" concedido a la institución al celebrar nuestro 35 Aniversario. Le felicitamos y le deseamos muchos éxitos en su nueva responsabilidad.

AMÉRICO FERREIRA DE AMORIM, Consejero del Popular que ha reducido considerablemente su participación. Ex.31-8. "Siempre compro y vendo títulos del Popular aprovechando oscilaciones". Dice que no tiene objeciones a la gestión de Ángel Ron como Presidente, como se especula en el mercado.

ENTREVISTAS CON MENSAJE.

ESTEBAN BARROSO, DIRECTOR GENERAL DE TRIODOS BANK EN ESPAÑA. Cinco Días 26-8. Triodos Bank triunfa en España en medio de la reconversión del sector. Con la ética como bandera y con la norma sagrada de financiar solo

la economía real, cuenta con más de 130.000 clientes. Esteban Barroso, su director general en España, defiende una filosofía antes que un modelo de negocio y asegura que puede ganarse dinero dando crédito para desarrollar proyectos ecológicos, iniciativas sociales y propuestas culturales. Barroso considera que Triodos –con sede en Holanda y presencia en Alemania, Bélgica y Reino Unido– debe asentarse definitivamente en España. Abrirá más sucursales –dispone de 17 tras inaugurar cuatro en lo que va de año– y ofrecerá más productos a los particulares para completar su oferta, incluso hipotecas.

- En medio de la crisis que sufre el sector, ¿el atributo de “banco ético” les ha hecho ganar clientes?

- El año pasado crecimos en número de clientes un 76% y en balance, un 58%. Hasta julio, la clientela ha aumentado en torno a un 30%. Hace unos años la gente confiaba en su entidad o en su asesor y no se preocupaba por la orientación de la inversión o la gestión. Ahora cada vez más personas se preocupan por el funcionamiento de los bancos. No es que estén desengañados con sus entidades, no es eso lo que nos dicen; es una cuestión de valores.

"Nuestra política de inversión se dirige a los sectores social, medioambiental y cultural. No hacemos donaciones, les damos créditos, y tampoco hacemos caridad: concedemos los precios a tipos de interés de mercado".

"Hay sectores con los que trabajamos donde no existe una contracción de la demanda tan evidente, como el de la agricultura ecológica. Nuestra cartera de créditos creció más de un 20% en 2012"

"Vamos a ampliar nuestra oferta para que las personas puedan ser clientes en el sentido amplio de la palabra. Por ejemplo, Triodos Bank concederá hipotecas antes de fin de año". "Nosotros ahora damos crédito a particulares, pero particulares que desarrollan actividades económicas"

CURSOS Y SEMINARIOS

AFI. 1.-APETITO POR EL RIESGO EN ENTIDADES DE CRÉDITO. Presencial. El programa de Apetito por el Riesgo en Entidades de Crédito, busca establecer primeros pasos hacia el desarrollo de alternativas que permitan gestionar de una manera más integral la exposición al riesgo de la entidad, para ello se vale de herramientas básicas pero flexibles que permiten evaluar los impactos derivados de escenarios de tensión y cambios en los parámetros relevantes para el desarrollo del negocio. 26 de septiembre, 8 horas. Info: 91-520 01 50/80; efa@afi.es

2.-PROGRAMA EXPERTO EN PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN BANCA. IV EDICIÓN

Plenamente convencidos de la necesidad de dotar al sector de nuevos conocimientos así como herramientas analíticas que permitan enfrentarse con éxito a este reto, Afi ha diseñado el Programa Experto en Planificación y Control de Gestión en Banca que entrena a los asistentes en las metodologías más avanzadas de análisis, planificación y control de gestión, al tiempo que genera las habilidades adecuadas para identificar las oportunidades del nuevo entorno y la toma de nuevas decisiones. Del 18 de octubre al 15 de marzo de 2014.

ISAVIA.- PROGRAMA DE "COACHING SISTÉMICO DE EQUIPOS" (CsE, 8ª edición). Programa de desarrollo de coaches, homologado por ICF (válido para la renovación de sus acreditaciones con 30 horas. Horario: 50 horas, repartidas en 30 presenciales y 20 de prácticas supervisadas, en 6 jueves de 15:30 a 20:30. Fechas: 26 de septiembre, 10 y 24 de octubre, 7,21 y 28 de noviembre. Dirección Técnica: Ovidio Peñalver. Información y reserva: 902-10 56 04 o lalba@lider-haz-go.es.

ICADE BUSINESS SCHOOL & iir ESPAÑA organizan la 2ª edición del Programa Avanzado: **Comunicación Interna**. La convulsa situación de la empresa española plantea un gran reto para Directores de RR.HH. y Responsables de Comunicación Interna: conseguir movilizar a Directivos y Equipos para cumplir con sus objetivos profesionales y colectivos. Madrid, 15, 16 y 17 de Octubre de 2013. Info: Tel.902-12 10 15. info@iir.es.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Un texto de **Albert Einstein** sacado del artículo de Julieta Balart "La crisis: una oportunidad de recuperar valores y volver a ser" donde la autora hace una glosa del mismo. El artículo se publica en Training & Development Digest, nº 89/013. "No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. **Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias.** Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar "superado". Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta el propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. **La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia.** El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. **Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno,** porque sin crisis todo viento es caricia. **Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos juntos.** Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla".

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

LA REDACCIÓN