



#### COYUNYURA INTERNACIONAL

**DECISIÓN HISTÓRICA DEL BCE PARA ESTIMULAR LA ECONOMÍA. DRAGHI BAJA LOS TIPOS A CERO Y ANUNCIA UN PLAN DE COMPRA MASIVA DE DEUDA.** Del editorial de Expansión 5-9. El presidente del BCE confirmó que la economía europea se frena y que las medidas aprobadas en junio –algunas de ellas, como las subastas extraordinarias de liquidez, todavía no se han aplicado– no han revertido esa tendencia. Pero mostró determinación para actuar contra la crisis y eso calma a los mercados, en contraste con la apatía de otras autoridades europeas y la incapacidad de los gobiernos de la zona euro para consensuar una estrategia económica común. Sin embargo, Draghi no quiso dejar pasar la ocasión para insistir en que el BCE en solitario no puede sacar a la economía europea del estancamiento producido en el segundo trimestre. Por eso, reclamó que los países de la zona euro pongan en marcha las reformas estructurales pendientes y que no den marcha atrás en los esfuerzos para reducir los déficits públicos, como reclaman, entre otros líderes, el presidente francés y el primer ministro italiano. Tampoco cedió el BCE a las presiones de quienes pedían la aprobación inmediata de un programa de compra masiva de activos (la llamada expansión cuantitativa). El empeño de Draghi sigue siendo impulsar el crédito, motivo por el que también se elevó ligeramente la penalización que impone el BCE a los bancos que depositan su exceso de liquidez en la entidad, situando la tasa de descuento en el -0,2%. La concreción en las próximas semanas del volumen de las compras de activos titulizados determinará la intensidad con que la institución quiere impulsar la liquidez en la zona euro, programa que se iniciará una vez que ya se haya celebrado el próximo día 18 la primera de las subastas extraordinarias vinculadas a que los bancos concedan nuevos créditos con esos fondos. Y, por si no fuera suficiente, aún podría recurrir a la puesta en marcha de una estrategia de expansión cuantitativa a gran escala.

**MEDIDAS COMPLEMENTARIAS A LAS SUBASTAS. Ex.5-9.** Mario Draghi anunció ayer un programa de compra de titulizaciones y de cédulas que va a servir de complemento a las subastas de liquidez a cuatro años que empezará a celebrar a partir del 18 de septiembre (conocidas con las siglas TLTRO). El presidente del BCE no quiso detallar ayer el volumen de deuda que adquirirá en el mercado, pero la agencia Reuters filtró que podría alcanzar los 500.000 millones durante los próximos tres años. Lo que sí reconoció Draghi fue que el balance del banco volverá a niveles cercanos a los de comienzos de 2013, es decir, a los tres billones euros frente a los dos billones en los que se sitúa actualmente. Por tanto, con el plan anunciado ayer y las nuevas subastas de liquidez (TLTRO) se podría inyectar otro billón en el sistema.

#### REACCIONES A LA DECISIÓN "HISTÓRICA" DE MARIO DRAGHI:

**EXPANSIÓN:** El BCE acierta, pero se queda corto. Bruselas tilda de "importantes" las medidas del BCE. Y en un extenso artículo se pregunta: ¿Conseguirá Draghi impulsar el crecimiento? Las últimas medidas del BCE - añade - pueden ayudar a abaratar el crédito en la periferia de Europa y a relanzar la exportación, aunque aún falta la guinda:

los estímulos fiscales. **El editorial** de 6-9 dice: La mejora efectiva del crédito al sector privado, que es el empeño mayor del BCE, espolearía la inversión y el empleo. Y para ello lo más importante es evitar que se produzca una nueva fragmentación del mercado crediticio en la zona euro (que los países del Norte sigan financiándose muy barato y los del Sur bastante más caro), un escenario que la entidad intentará combatir precisamente a través de las compras directas de activos, reservándose por si fuera necesaria a futuro una herramienta más efectiva: la compra de deuda pública a gran escala.

**CINCO DÍAS**, 6 y 7-9, **en su editorial** "Los efectos del paso al frente de Draghi", afirma: que deben afectar a la política monetaria y a que los Gobiernos despierte. En el primer caso el escenario mas afectado es el de los mercados bursátiles. Y más adelante señala que el segmento mas beneficiado ha sido el bancario. Y en un extenso artículo llega a afirmar: Draghi consume sus recursos (y su paciencia) ante la dureza de la crisis. Confía en que la compra por el BCE de riesgo bancario y el apoyo político al crecimiento sean la fórmula definitiva. El siguiente paso, ya a la desesperada, sería un programa QE que los expertos prevén para 2015.

**ABC**: La banca confía en el plan Draghi e insiste en el crecimiento para que el crédito fluya. El anuncio del BCE lleva el Ibex a cerrar su mejor semana desde enero y al bono a su mínimo histórico.

**EL BCE REBAJA LAS PREVISIONES DE CRECIMIENTO DE LA EUROZONA. Ex.5-9.** El PIB de la zona euro sólo crecerá un 0,9% en 2014. Dragi alerta de que la caída de la inversión y los riesgos geopolíticos podrían dañar la confianza del consumidor. El supervisor espera que el IPC crezca un 0,6% en 2014, un 1,1% en 2015 y un 1,4% en 2016.

**EUROSTAT CONFIRMA EL CRECIMIENTO NULO DE LA ECONOMÍA DE LA ZONA EURO.** ABC 6-9. Alemania, Francia e Italia arrastraron al punto muerto al PIB entre abril y junio.

**EL BCE SUPERVISARÁ DIRECTAMENTE A 15 ENTIDADES ESPAÑOLAS. Cinco Días 5-9.** Las entidades seleccionadas son: Santander, BBVA, La Caixa, Banco Sabadell, Popular, Banco Financiero (matriz de Bankia), BMN, Bankinter, Ibercaja-Caja3, Unicaja (incluyendo CEISS), Catalunya Banc, Kutxabank, Liberbank, Banesco y Banco de Crédito Social Cooperativo que engloba algunas cajas rurales. "El carácter significativo de los bancos será valorado en función de su status de manera regular y al menos una vez al año tras la publicación de sus cuentas anuales", explicó el banco central, que podrá incluir nuevas firmas "en cualquier momento" o sacarlas si dejan de ser significativas tres ejercicios seguidos.

## **NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**

**DESARROLLO DE POTENCIAL DIRECTIVO. De un artículo de Antonio Peñalver publicado en CAPITAL HUMANO, septiembre 2014.** En esta ocasión queremos contar la experiencia reciente de una empresa emblemática que aun sintiendo –como en todo su sector– los rigores de la crisis económica, ha sabido también trabajar, al mismo tiempo, con visión a largo plazo, en el desarrollo de sus profesionales clave; y entre otras actividades, ha lanzado un Programa de Desarrollo de Potencial Directivo, reeditable anualmente. **Este artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) en la sección Artículos de Interés, gracias a la gentileza de José Antonio Carazo, Director de CAPITAL HUMANO. Muchas gracias José Antonio.**

**¿CÓMO DISMINUIR TUS ERRORES EN EL TRABAJO? Equipos y Talento.1-9.** Todos cometemos errores, pero lo importante es saber que la mayoría tienen solución. En ocasiones, es complicado reconocerlo y evitar que nos desmotive; pero **Forbes ofrece una lista de consejos** para hacer que nuestros errores disminuyan.

1. Pide consejos. 2. Asegúrate de que estás en lo cierto. Afirma e intenta dar tus propias explicaciones para dejar constancia de que lo has entendido. Verás como los errores disminuyen. 3. Toma nota. Es recomendable que anotes en un cuaderno las pautas que tienes que seguir para ofrecer un trabajo de calidad. Ten cerca tus apuntes para consultarlos siempre que sea necesario. 4. Haz públicas tus inseguridades. Te puede servir de ayuda comentar con tus jefes cuáles pueden ser los motivos de tus errores y así encontréis la solución para combatirlos. 5. Deja los problemas atrás. Tienes que estar 100% en tu trabajo. La concentración es un requisito imprescindible para hacer un buen trabajo. 6. No des la espalda a tus errores. Lo importante es reconocer que te has equivocado y mostrar la valentía para modificar tus pasos. Tu actitud debe de mirar hacia adelante y buscar nuevas formas para paliar el error. 7. No seas demasiado exigente. Exigirte demasiado sólo te llevará a la negatividad y, por lo tanto, tus errores seguirán siendo los protagonistas de tu jornada laboral.

**DIEZ SEÑALES QUE INDICAN QUE ESTÁS EN EL TRABAJO APROPIADO. Equipos y Talento. 1-9.** Hay pocas cosas mejores en la vida que sentir que estás en el trabajo apropiado, y pocas cosas peores que darte cuenta de que estás atrapado en uno equivocado. He aquí diez señales, según Forbes, de que estás, a nivel laboral, en el lugar y momento que deseas estar. Si en cambio, sientes que nada más lejos de la realidad, es el momento de empezar a

buscar una nueva oportunidad. 1. Te despiertas cada mañana con energía. 2. Afrontas con ganas tu lista de tareas. 3. Exhalas felicidad. Entrás en la oficina y contagias a los que te rodean. 4. El día te pasa volando. Te gustaría tener más tiempo para planificar y hacer aún mejor tus tareas. 5. Disfrutas del tiempo empleado en la oficina. A tu familia y a tus amigos les cuesta entenderlo, pero estás a gusto en tu trabajo. 6. Estás ansioso por asumir nuevos proyectos. 7. Eres optimista. Cuando se acerca una fecha límite y el equipo está agonizando, tu eres el que anima a los demás y les motiva para llegar a tiempo. 8. Ves los objetivos de la empresa como los tuyos personales. Además, entre tus pensamientos vitales, tienen un espacio importante los profesionales. 9. Eres servicial con tus compañeros. En lugar de verlos como competidores, los ves como miembros de un mismo equipo y vas a intentar ayudarles siempre que puedas. Ellos saben que pueden acudir a ti siempre que necesiten un consejo y que lo harás sincera y gratamente. 10. Tu actitud fluye con tu vida personal. Las personas que disfrutan de sus puestos de trabajo son más propensas a tener una vida plena fuera del trabajo.

### **NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO**

**LA CAIXA COMPRA BARCLAYS. Ex.1-9.** CaixaBank vuelve a salir de compras y apunta a Madrid. El banco anunció ayer por la noche la compra del negocio de banca minorista, gestión de patrimonios y banca corporativa del grupo británico Barclays en España por 800 millones de euros. El precio es más bajo de lo que el grupo británico esperaba obtener con la venta, alrededor de 1.500 millones. El acuerdo entre CaixaBank y Barclays no incluye el negocio de banca de inversión ni de tarjetas. Barclays Bank PLC seguirá prestando estas dos actividades en España. CaixaBank señaló ayer que con la adquisición logra ganar aproximadamente 550.000 nuevos clientes, principalmente de banca minorista y banca privada y personal. Además, incorpora a su red y un total de 270 oficinas y su plantilla se amplía con alrededor de 2.400 empleados. La idea es que aproximadamente la mitad de los empleados permanezcan en la primera entidad minorista española pero para la otra mitad se negociarán condiciones de salida. Las condiciones públicas del acuerdo no lo explicitan pero los costes de reestructuración derivados de la integración de Barclays España en CaixaBank van a ser compartidos por ambas entidades. **IMPACTO DE LA ADQUISICIÓN DE BARCLAYS: Supera al Santander en banca privada y a BBVA en fondos. CAIXABANK AMPLIARÁ CAPITAL EN HASTA 61,5 MILLONES PARA EL DIVIDENDO. Ex.5-9.** CaixaBank ampliará capital en un máximo de 61,5 millones de euros para dar respuesta a su programa dividendo/acción, que permite a los accionistas del banco de La Caixa elegir entre cobrar el dividendo en metálico o en forma de acciones de nueva emisión.

### **COMIENZAN LOS RUMORES SOBRE LOS RESULTADOS DEL EXAMEN DEL BCE A LOS BANCOS.**

Ex.4-9. Salvador Arancibia . La revisión de la calidad de los activos de los bancos por parte del BCE ha terminado y ahora lo que se tiene que poner en marcha es la adecuación de esos resultados a los balances de las entidades para que los test de estrés muestren las necesidades de capital para hacer frente a hipotéticas situaciones de crisis futuras cuyo grado de probabilidad de que ocurran es muy pequeño. Las entidades españolas mantienen la idea de que no habrá problemas, pero algunos expertos hablan de una «calma extraña, que no acaba de convencer. Hace unas semanas, la empresa de servicios financieros KPMG señalaba, en una nota de prensa, que sería deseable que las entidades que intuyeran posibles dificultades sobre sus resultados del examen pusieran en marcha acciones que les permitieran recomponer sus déficits.

**LA BANCA LOGRA EQUILIBRAR SU VOLUMEN DE CRÉDITOS CON EL DE DEPÓSITOS. Cinco Días 1-9.** El ratio LTD (ratio de créditos sobre depósitos, *loan to deposits*, por sus siglas en inglés), se acerca al 100% y abona el terreno para un aumento de la financiación.

**LA BANCA ACELERA SU MÁQUINA COMERCIAL. Ex.1-9.** Bankinter, Sabadell, BBVA o ING ponen el foco en la comercialización de cuentas nómina. Otras entidades ofrecen planes completos, dirigidos tanto a particulares como a pymes, que engloban varios productos.

**SANTANDER, BBVA Y CAIXABANK LOGRAN 44 MILLONES DE CLIENTES TRAS LA CRISIS. Ex.3-9.** Ganan más de 8 millones de usuarios en España. BBVA llega a 16 millones de clientes totales tras comprar Catalunya Banc. CaixaBank, tras integrar Barclays, iguala los 14,1 millones de clientes de Santander.

**SANTANDER COLOCA BONOS CONTINGENTES POR 1.500 MILLONES. Ex.3-9.** Reabre el mercado de deuda de la banca europea. El grupo coloca los títulos entre institucionales a un tipo del 6,25%. La demanda alcanza los 3.500 millones. **SANTANDER ALERTA DE SU RIESGO POR EL REFERÉNDUM EN ESCOCIA. Ex.4-9.** Santander UK dice estar “monitorizando las potenciales consecuencias que esos cambios pudieran tener y analizando las acciones más apropiadas que habría que tomar. Los impactos de este riesgo podrían alargarse más allá de un periodo de un año”.

**BBVA TOMA EL CONTROL COMERCIAL Y DE RECURSOS HUMANOS EN CATALUNYA BANC. Cinco Días,5-9.** El fichaje, anunciado esta misma semana, del hasta ahora Director Comercial de CX, David Grier, por parte de Caixa Banc, ha acelerado el proceso implicando directamente a personal de BBVA,. Como consecuencia Catalunya Banc informaba ayer del nombramiento de Carles Penas, que hasta ahora ejercía de Director de Zona de BBVA en Barcelona, como nuevo Director Comercial y miembro del Comité de Dirección. También pasa a formar parte de la dirección de Catalunya Banc Jordi Cervera, nuevo Responsable de Recursos Humanos, que hasta ahora ejercía esta función en la Territorial de Levante de BBVA. BBVA tiene previsto un recorte de gastos del 40%. Destinará unos 450 millones de los que en parte podría destinar al ajuste laboral.

**BANKIA VUELVE A APORTAR A LOS PLANES DE PENSIONES DE SUS PLANTILLAS.** Ex.5-9. Bankia ha reanudado en 2014 las aportaciones a los fondos de pensiones de sus empleados. Igual que las administraciones públicas y otras entidades en dificultades, suspendió estos pagos para reducir sus costes y capear la crisis. La entidad presidida por José Ignacio Goirigolzarri ha retomado las aportaciones de forma escalonada. En paralelo, Bankia ha abierto «un proceso de negociación» con los sindicatos «para transformar el modelo de previsión social complementario».

### **NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS**

**LAS BAZAS DE LAS ASEGURADORAS PARA RECUPERAR TERRENO EN EL AÑO.**Ex.3-9. Caen más del 2% en 2014. El sector en Europa cotiza en máximos desde 2008, pero Mapfre y Catalana Occidente no reflejan todavía el potencial que supone la recuperación económica, según los expertos. El sector asegurador en Europa ha borrado casi por completo las pérdidas que se anotó en Bolsa durante la crisis. Así, el segmento de aseguradoras del EuroStoxx 600 ganó ayer un 0,42%, con lo que recupera los niveles conseguidos en mayo de 2008. Sin embargo, la situación es muy desigual de unas compañías a otras. Las aseguradoras suizas, como Swiss Life y Zurich, registran revalorizaciones superiores al 14% en el año. Sin embargo, las españolas, se encuentran en terreno negativo en 2014. Mapfre se deja un 8,35%, hasta los 2,85 euros, y Catalana Occidente, un 2,84%, hasta los 25,28.

**CAIXABANK ROMPERÁ EL PACTO DE SEGUROS DE BARCLAYS Y CNP.** Ex.3-5. Integrará este negocio en su filial Vidacaixa. El banco catalán comprará a CNP el 50% que posee en la aseguradora conjunta Barclays CNP Vida y Pensiones.

**MAPFRE PENDIENTE DE BBVA.** Ex.3-9.La compra de Catalunya Banc por BBVA supondrá la ruptura de la alianza de bancaseguros de la antigua caja catalana con Mapfre si el banco mantiene la estrategia que ha seguido hasta ahora en este área. El banco, igual que CaixaBank, controla el 100% de su negocio de seguros de vida y ha descartado socios en este terreno. La compra de Catalunya Banc incluye el compromiso del Frob para pagar la indemnización estipulada a Mapfre, que podría ascender a 600 millones.

**LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER.** Ex.6-9. El Ibex sube un 10% en cuatro semanas y el bono marca mínimo histórico. El índice subió un 0,44% ayer hasta los 11.148 puntos. La Bolsa española roza máximos desde 2010, con el riesgo país en 111 puntos y el euro en 1,29 dólares, su nivel más bajo en catorce meses. "La Bolsa seguirá subiendo, mientras va dibujando una sucesión de dientes de sierra. Los recorte serán ocasión de compra" (José Antonio Fernández-Hódar). Los bancos preparados para su despegue en bolsa. Ex. del Inversor.6-9.Loss test de estrés de octubre llegan tras el saneamiento del sector, que es el segundo mejor del año con un alza del 17,5%. La política monetaria del BCE les favorece.

### **COYUNTURA NACIONAL**

**BBVA PREVÉ QUE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA CREZCA UN 0,4% ESTE TRIMESTRE.** Ex.4-9. Una de las razones de la desaceleración es que espera que "la contribución de componentes como el consumo privado sea menos intensa durante los próximos meses, hasta que entre en vigor la rebaja del IRPF prevista para principios de 2015". El ICO es algo más optimista que el BBVA, prevé que el PIB español avance un 0,6% en el tercer trimestre y un 0,5% en el cuarto, según revelan a EXPANSIÓN fuentes del ICO.

**DATO "HISTÓRICO": LA LUCHA ANTIFRAUDE RECAUDA 5.508 MILLONES HASTA JUNIO.** Ex.3-5. La Agencia Tributaria ha ingresado cerca del 10% más que en el mismo periodo de 2013.

**EL TESORO COLOCA 1.000 MILLONES EN SU PRIMERA EMISIÓN A 50 AÑOS.** Ex.2-9. A través de una colocación privada y con un cupón del 4%. El organismo cubre así el 78,4% de sus objetivos de captación, a la vez que incorpora una nueva referencia y eleva la duración de su cartera.

## **ENTREVISTAS CON MENSAJE**

**PILAR JERICÓ en CAPITAL HUMANO, septiembre 2014.** "El nuevo estilo de liderazgo es el que consigue que las personas den lo mejor de sí mismo". - ¿Cuáles son actualmente las tendencias más avanzadas en gestión de personas? Yo creo que Silicon Valley está marcando las tendencias de futuro. Las empresas allí instaladas no son representativas del tejido empresarial americano, pero sí son las que marcan las pautas. Las que están haciendo hoy lo que las demás harán mañana. Una de las cosas que más me impresionó cuando yo estuve en Silicon Valley fue el uso de la tecnología en la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, es impresionante el Proyecto Oxígeno, de Google. Han sido capaces de medir cuáles son los mejores líderes de la compañía empleando sus motores de búsqueda y correlacionando evaluaciones del desempeño, con la definición de objetivos y las evaluaciones 360°. Han elaborado un ranking de ocho puntos con las mejores competencias y cualidades de los directivos y jefes que, relacionado con las evaluaciones y con la consecución de resultados, definen el perfil del líder. **La entrevista está íntegra en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Entrevistas de Interés, gracias a la gentileza de José Antonio Carazo, Director de Capital Humano. Muchas gracias José Antonio, de nuevo. Es un excelente complemento a la conferencia que nos dio Pilar en las XX Jornadas de Estudio, que en breve estará colgada en nuestra web.**

## **NOMBRES PROPIOS**

**JOSÉ MONTES, NUEVO PRESIDENTE DEL GRUPO INTERNACIONAL CEGOS.** José Montes que ostentaba la Dirección Internacional del Grupo en el Consejo de Dirección de Cegos se convierte en el nuevo Presidente del Grupo Cegos, líder internacional en Aprendizaje y Desarrollo. Bajo su presidencia, el nuevo Consejo estará integrado por Annick Allegret, Benoît Félix y Guillaume Huot, todos directivos pertenecientes al Grupo.

**EUGENIA BIETO RENUEVA COMO DIRECTORA GENERAL DE ESADE.** Eugenia Bieto sumará un segundo mandato de cuatro años como Directora General de ESADE, después de que el Patronato de la Escuela así la ratificara en una de sus últimas reuniones. A partir del próximo 1 de septiembre, la profesora Bieto será una de las pocas mujeres que figuran al frente de una de las principales business schools del mundo según el ranking de Financial Times y la única en Europa.

**IRENE GARRIDO, NUEVA PRESIDENTA DEL ICO.** Cinco Días 6 y 7-9. Tras varios años en el mundo universitario, parece que la tradición familiar la llevó a la vida pública. Dirige desde esta semana el ICO. En una reciente entrevista en El Faro de Vigo, ciudad donde nació, aseguraba que el crédito hacia las empresas fluye y lo seguirá haciendo mientras haya demandas y estas sean solventes. Igualmente defendió que los negocios deben encontrar formas de financiar sus proyectos más allá de los préstamos bancarios, haciendo incidencia en opciones como el capital riesgo.

## **SUGERENCIAS**

**LA SABIDURÍA DEL VERANO. De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión. 3-5.** Expresado mi respeto por la acción humana, hoy quisiera poner el acento en otras actividades y costumbres que debieran precederla, y que el verano suele regalar generosamente. ¿Cuántos profesionales reconocen no tener tiempo para leer, salvo informes sectoriales y documentación variada sobre su empresa? Si leemos poco o en una sola dirección, nos empobrecemos culturalmente, y esa no es opción para un mundo diverso y plural. ¿Cuántos profesionales reconocen, en un ejercicio de honestidad que les honra, no tener tiempo para pensar? ¿Cuántas conversaciones importantes y necesarias –conversar es salir al encuentro del otro– son retrasadas sine die, o reducidas a un diálogo formal y previsible, porque nos falta el estado de ánimo y voluntad que estas requieren? ¿Cuántos profesionales protegen un tiempo precioso para replegarse sobre sí mismos, indagarse un poco, y dejar hacer al silencio?. Este suele escupir verdades como puños que a lo peor no queremos escuchar. ¿Qué grado de concentración somos capaces de mantener? La serenidad es rentable, diría a los más pragmáticos e impacientes que evalúan el comportamiento humano exclusivamente según criterios de utilidad y visibilidad inmediatas.

**MAS LOGRO, MENOS PODER, De un artículo de Pilar Jericó en E & E 6-9.** Necesitamos orientarnos más hacia la consecución de resultados y menos a los símbolos de poder. Para eso, necesitamos objetivos claros a nivel individual y de equipo, algo que no siempre es fácil. Requerimos estructuras más livianas, donde existan menos niveles jerárquicos o menor presencia de las áreas corporativas que controlen o que exijan informes tras informes, que no contribuyen necesariamente al negocio. Hacen falta tener procedimientos claramente definidos y no reinventar la rueda, cosa que no siempre nos gusta a los españoles. Hemos de quitarnos el síndrome de las "reunionitis", a través del estricto cumplimiento de unas normas básicas. Y por supuesto, desarrollar un tipo de liderazgo que premie los resultados y no el control de las horas trabajadas. Quizá así, algún día, podremos quitarnos el sambenito de la baja productividad en los rankings europeos sin necesidad de asfixiar más los salarios.

## CONGRESOS, CURSOS Y SEMINARIOS

**EFPA. IV CONGRESO. SANTIAGO DE COMPOSTELA.** 9-10 DE OCTUBRE. Jueves 9: Talleres prácticos para el asesoramiento financiero Coaching para asesores: Ética para el asesor financiero. Relación entre Educación financiera y asesoramiento financiero. Viernes 10: El libro blanco de la Reforma Fiscal. Cómo afectará la MiFID II al asesoramiento y a la distribución financiera. La planificación de la jubilación ante la quiebra de las pensiones. ¿Hay vida profesional tras la reestructuración financiera?. Información y suscripciones: Verónica Martín: vmartin@efpa.es. Tel. 93-412 10 08.

**AFI. APETITO POR EL RIESGO EN ENTIDADES DE CRÉDITO.** 7 de octubre de 2014 - 8 horas. Presencial / Presencial a distancia. Info: Carolina Pos Sánchez. Formación. Escuela de Finanzas Aplicadas, Españaoleto, 19. 28010 Madrid Tel. (34) - 91 520.01.52 Fax. (34) - 91 520.01.49. e-mail:cpos@afi.es

**IIR. GESTIÓN DE RIESGOS EN SERVICIOS DE INVERSIÓN.** Impartido por SERFIEX. Madrid 30 de septiembre . **GESTIÓN COMERCIAL COMPETITIVA E INNOVADORA.** Certificado por ICADE. Madrid 1 al 24 de octubre. **TÉCNICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN.** Madrid 26 y 27 noviembre Info: Diana Mayo. dmayo@iirspain.com. Tel. 91-700 48 70. www.iir.es.

**ISAVIA. PROGRAMA DE DESARROLLO Y ESPECIALIZACIÓN PARA COACHES DE EQUIPO.** 25 septiembre, 16 octubre y 13 de noviembre. Director Técnico: Ovidio Peñalver. Info: O'Donnell 18, 28009 Madrid. Tel. 91-431 11 62. info@lider-haz-go.es.

**AEDIPE ANUNCIA EL 48º CONGRESO INTERNACIONAL bajo el lema “Transformar la Energía en Talento”.** Tendrá lugar en Madrid los días 23 y 24 de octubre de 2014. Para ampliar información sobre los bloques temáticos, ponentes o reservar plaza, consultar [www.48congresoedipe.com](http://www.48congresoedipe.com).

**CEGOS.** Septiembre: Programas de formación abiertos: 1.- Coaching profesional, nivel 1. ICF. 20 horas. 2.- Herramientas para el nuevo Responsable de Formación. 20 horas. 3.- Formación de Formadores. 14 horas. Info: Fray Bernardino Sahagún 24. 28036 Madrid. Tel. 91-270 50 00.

## Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

**De Álex Rovira,** de un artículo publicado por Executive Excellence nº100 feb13 y reproducido en la Newsletter de 5 de septiembre de 2014. "Nos pasamos la vida buscando fuera lo que llevamos dentro. Nos perdemos en largos viajes cuyo destino final es siempre, invariablemente, volver a casa tras haber abierto la mente y haber madurado, conscientes de que no encontraremos nunca fuera aquello que tanto anhelamos y que no es más que nuestro propio grito interior, la voz de la vida que, a través de nosotros, nos reclama para darle un sentido, llenarla no incorporando cosas —objetos—, sino más bien todo lo contrario, dando lo que nos ha sido dado a modo de dones, talentos, anhelos, ideas, utopías deseadas. **Pero esa plenitud solo la alcanzan aquellos que constatan en su fuero interno que venimos a esta Tierra a servir y a amar, a cuidar y a legar, y que ese es el origen y el fin de todo viaje**".

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

LA REDACCIÓN