

NOTICIAS DEL GREF. 7-7-2013.7º ANIVERSARIO

HEMOS COLGADO EN LA WEB www.gref.org

La ponencia de las Jornadas de Estudio, de Emilio Prat del Santander con la colaboración de ACA, en el Área Privada.

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

LA FORMACIÓN ESTÁ EN CRISIS, un artículo de **Marta Romo, Socia Directora de Be-Up, en el Observatorio de Recursos Humanos, julio 2013.** (...) En las empresas casi no se habla de aprendizaje, se habla de formar, entrenar, desarrollar, instruir... El foco está puesto en lugar equivocado. Desde esta perspectiva, formamos, entrenamos, desarrollamos o instruimos y el sujeto activo de la acción es quien imparte, dirige u ofrece los conocimientos o experiencias, mientras que el participante solo se limita a eso, a recibir. Sin embargo cuando hablamos de aprender, la responsabilidad es de la persona que participa, que se convierte en aprendiz siendo protagonista y actor principal del proceso . (...) Pensamiento, experimentación, observación-escucha y emoción son los ingredientes para el aprendizaje. Así, la búsqueda de metodologías para adquirir estos elementos amplía su margen de maniobra y con creatividad, podemos atender a esta diversidad a la hora de aprender. (...) Es fundamental contar con apoyos, con un seguimiento de la aplicabilidad del aprendizaje en la vida cotidiana. Aquí entran en juego las emociones y la experimentación.

AUTOMOTIVACIÓN:EL CAMINO MÁS CORTO, un artículo de **María Julieta Balart, Socia Directora de Ágama, en Observatorio de Recursos Humanos. julio 2013.** Automotivación es darse a uno mismo las razones, entusiasmo e interés para hacer lo que ha decidido hacer. Sus **claves: a nivel intelectual, la responsabilidad; a nivel emocional, el agradecimiento; y a nivel conductual, el equilibrio.** En cuanto a **la primera**, recordemos los impulsos motivacionales que podemos tener para buscar proactivamente satisfacerlos: motivación por el logro (la persona trabaja más duro cuando percibe que recibirá reconocimiento por su esfuerzo); motivación por la filiación (las personas disfrutan con el trabajo en equipo, dan mucho valor a la comunicación); motivación por la competencia (buscan dominar su trabajo, se esfuerzan por ser innovadores y necesitan que se les reconozca su profesionalidad);motivación por el poder (buscan la aceptación de los demás, les gusta que su estatus sea reconocido). **En cuanto al agradecimiento:** Para conectar con el agradecimiento es útil: poner atención en lo que tenemos en lugar de en lo que nos falta, tomar las amenazas como oportunidades, disfrutar de las pequeñas cosas , valorar los logros. **Y en lo referente al equilibrio**, considerar que todo tiene un precio, que hay que arriesgar para ganar, sembrar para cosechar, experimentar para sentir.

CÓMO EVITAR LOS CONFLICTOS ÉTICOS un artículo de **nuestro compañeros Enrique Campomanes en Observatorio de Recursos Humanos, julio 2013.** Cuando la transparencia se imponga en las relaciones laborales, empresariales y públicas, la ética habrá ganado. Por eso, para mejorar la calidad ética de una empresa basta con abrir las ventanas y de esta forma, eliminar las rutinas peligrosas que se van acumulando en mucho departamentos.

DEL COSTE DEL TALENTO. Un artículo de **Javier Cantera, Presidente del grupo BLC. E & E 6-7.** Debemos reinventar el rol de recursos humanos con realismo y pragmatismo. En este sentido apporto cuatro ideas que deberían aparecer en este nuevo discurso: 1.- La diversidad: No hay talento sino que hay talentos; y es más, no hay un solo tipo de inteligencia sino inteligencias múltiples. 2.- Lo individual: La adaptación de las políticas de recursos humanos a personas concretas es el futuro de la función de recursos humanos. 3.-Lo tecnológico: La tecnología cambia la configuración del talento, introduce la productividad como eficacia personal y, por tanto, matiza las capacidades y las aportaciones personales. No hay talento sin tecnología. 4.- La empleabilidad: No hay trabajo sin formación personal. La capacidad de cambio interno y externo depende de las personas y la empresa necesita especificar la aportación formativa como parte del contrato de trabajo. El nuevo discurso poscrisis se debe centrar en el compromiso empleable; es decir, desde el realismo del valor de la empleabilidad de las personas para aceptar compromisos personales y/o empresariales. Debemos exigir compromisos de formación para crear capacidad de empleabilidad.

MÁSTER DEL CUNEF. La Dirección del CUNEF nos comunica la apertura de la matriculación del Máster Executive en Finanzas y Management(MEF-M) está diseñado para que los participantes puedan

compatibilizar su desempeño profesional con la formación ejecutiva en dirección y finanzas. El programa se divide en tres grandes bloques de contenidos que se desarrollan de manera virtual y que permite que los participantes adquieran sucesivamente los títulos de Especialista, Experto y Máster Executive. Está especialmente adaptado a los profesionales en activo que no pueden comprometerse con horarios lectivos predeterminados, que desean compatibilizar su desempeño profesional con la formación directiva y, a la vez, conciliar lo anterior con su vida familiar y personal.

El Máster complementa la formación de los participantes con un bloque de contenidos de **formación directiva especializada** en alguna de las siguientes áreas:

- **Dirección Bancaria (“Banking Management”)**, a través del estudio y análisis de los conocimientos directivos y de numerosos casos prácticos relacionados con las principales disciplinas presentes en la dirección bancaria.
- **Dirección Financiera (“Corporate Finance”)**, a través del estudio y análisis de los conocimientos directivos y de numerosos casos prácticos relacionados con los principales aspectos de las finanzas corporativas. **Para información www.cunef.edu.**

NOTICIAS DEL SECTOR FINANCIERO

BANKINTER APOYA LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL DE LAS PYMES. 27/06/2013 10:23:42
Bankinter se ha adherido a la Iniciativa RSE-PYME, promovida por la Red Española de Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Instituto de Crédito Oficial (ICO), con el fin de promocionar la responsabilidad empresarial y la integración de ésta en la gestión de las pymes con las que el banco se relaciona. La entidad ofrece a Pymes clientes, con perfil innovador y tecnológico, la oportunidad de aprovechar las ventajas competitivas que reporta la integración de la gestión sostenible en su estrategia de negocio, lo que le permitirá abrir nuevas vías de diálogo con sus grupos de interés. Para este fin se impartirá a las empresas que se adscriban la formación adecuada, y se les dotará de las herramientas necesarias.

BREVES

- **PRIMERA SENTENCIA FAVORABLE A UNA CLÁUSULA SUELO TRAS EL FALLO DEL SUPREMO.** CD.4-7. La Audiencia de Badajoz da la razón a Liberbank y avala la hipoteca. En pleno debate legal, el Presidente de la audiencia de Badajoz, avala en cambio la transparencia de una novación hipotecaria de Liberbank y decide mantener la cláusula.
- **LA EUROCÁMARA PROPONE UNA REBAJA DE LA TASA TOBIN.** CD.4-7. El Parlamento, cuya opinión no es en este caso vinculante, respalda la propuesta de Bruselas, según la cual la tasa gravará con 0,1% las transacciones con acciones y bonos y con un 0,01% las de derivados. No obstante, pide una tarifa reducida del 0,05% para las operaciones con bonos soberanos. hasta el 1 de enero de 2017. Expansión 6-7 publica una Guía para entender el impuesto de Transacciones Financieras.
- **MONTORO DA UN RESPIRO A LA BANCA AL SUAVIZAR EL IMPACTO DE BASILEA III.** CD.1-7. Compensará fiscalmente no poder sumar al capital sus activos diferidos.
- **JAVIER BOTÍN Y DOS FONDOS MÁS COMPRAN CRÉDITOS FALLIDOS DE BMN Y POPULAR.** Ex.5-7. Adquieren 1.300 millones de BMN y 700 de Popular.
- **MOODY’S ALERTA DE UN ALZA DE LA MORA Y AMENAZA CON MÁS REBAJAS DE RATING.** Ex.4-7. Califica a más de 20 entidades españolas, pero sólo seis se mantienen en niveles de grado de inversión o con un rating de calidad medio-alta (Santander, Santander Consumer, BBVA, Caixa Bank, Banca March y rural de Navarra). **REBAJA LA NOTA AL POPULAR**, pasa de Ba1 a Ba3 y amenaza al SABADELL con rebajar su nota actual a Ba1. Ex.5-7. También a las entidades nacionalizadas. Ex.3-7
- **POPULAR PRESTA A PYMES 4.000 MILLONES EN EL AÑO Y MANTIENE SU META DE BENEFICIO.** CD.5-7. Mantiene su objetivo de cerrar el año con un beneficio de 500 millones pese a las nuevas provisiones por refinanciación y al efecto de la cláusula suelo.
- **CAJAMAR PRIMERA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE ESPAÑA.** Suplemento Economía & Empresa de Cinco Días. 5-7. Una entidad solvente y saneada. Con tamaño y recursos para afrontar el futuro. En línea con la banca cooperativa europea.
- **BCG.- CASTELLANO DICE QUE LOS FONDOS EXTRANJEROS PAGARÁN POR NCG.** Ex.6-7. El presidente del banco gallego se muestra “seguro de la total neutralidad” con que actuarán Frob, Banco de España y el Ministerio de Economía. El presidente ejecutivo de NCG Banco aseguró que los fondos de inversión extranjeros interesados por hacerse con la entidad renunciarán al Esquema de Protección de Activos (EPA) y además pagarán por la entidad.

- **BANKIA LOGRA 392 MILLONES EN PLUSVALÍAS POR LAS PARTICIPADAS. Ex.2-7.** Consigue ingresos extras con los que puede cumplir sus revisiones. Apuntala su plan de desinversión con INVERSIS, su cuarta venta. CD.2.7.
- **BANCO SABADELL. Ex.5-7.** "El reto es hacer la banca más fácil al cliente". Del total de transacciones el 87% se hace a través de canal electrónico. POL NAVARRO, Director de Canales e Innovación
- **LOS FONDOS VIVEN SU MAYOR CRECIMIENTO SEMESTRAL DESDE 2005. Ex.2-7**

LA TROIKA DETERMINA QUE LA BANCA NO NECESITA MÁS CAPITAL POR AHORA. Ex.6-7. La troika pondrá nota a la banca española la próxima semana, tras la reunión del Eurogrupo que se celebra el lunes. La Comisión Europea, el Banco Central Europeo y el Fondo Monetario Internacional publicarán su tercera revisión del programa de asistencia financiera dos días después, el miércoles. La troika cree que "en este momento no existe ninguna razón para prever nuevos desembolsos" y que la banca española no necesita más capital por ahora. Así consta en el informe, avanzado por Reuters.

Que la banca no necesite más capital por ahora no quiere decir que esté libre de riesgos, sobre todo mientras dure la recesión. Tampoco le exime de que puedan surgir nuevas necesidades por las refinanciaciones. La troika considera "que una prolongación de las tendencias negativas en el desempleo y los ingresos reales más allá de lo previsto" puede agravar los riesgos, "particularmente para los grupos más débiles". Una alta fuente comunitaria confirma la tesis del análisis de la troika: "El programa ha ido bien. No hay intención de recurrir a más dinero. El Frob y Sareb están funcionando". Sin embargo, reconoce que el lunes, durante la reunión de los ministros de Economía de la zona euro, se empezarán a debatir "las opciones" para cuando acabe el programa, en enero del año que viene.

En el Ministerio de Economía aseguran que el programa no se puede prorrogar, que tiene 18 meses de vida y que va a expirar el próximo mes de enero: "El programa se acaba y se acaba [...] Ha cumplido su objetivo y su duración era de 18 meses" Sin embargo, fuentes comunitarias contemplan la posibilidad de renovar ese contrato, cambiando la fecha de finalización y manteniendo la condicionalidad, algo que sería "sencillo". Pero mantener abierta la línea de crédito algunos meses supondría también extender las visitas y exámenes de la Troika, lo que incomoda al Gobierno.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX ESQUIVA LA TORMENTA LUSA Y SALDA SU MEJOR SEMANA DESDE MAYO. Ex.6-7. SUBE UN 1,36% EN CINCO SESIONES, IMPULSADO POR LA ACTITUD DEL BCE/ Ayer, los inversores optaron por las ventas, tras las fuertes alzas del jueves y ante las nuevas dudas sobre los estímulos de la Fed. El Ibex firmó un descenso del 1,67% y se situó en los 7.868 puntos. Los descensos estuvieron encabezados por algunos de los valores que mejor habían aprovechado la euforia del jueves. Los bancos destacaron en este sentido, con Santander y BBVA experimentando caídas en torno al 2,5%.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

INFORME OPTIMIZACIÓN DE LAS SUCURSALES DE SEGUROS. TIPIFICACIÓN Y MODELIZACIÓN. TATUM. MARZO 2013. Desde que comenzasen, hace casi veinte años, a comercializarse las ventas vía telefónica y, posteriormente, a través de internet, se creyó en la fortaleza de este impacto que no permitiría resistir a las sucursales de seguros. Por esto mismo, muchas de ellas replegaron la estructura territorial, reduciendo el número de sucursales e incluso, en algún caso, prescindiendo casi completamente de ellas. Sin embargo y pese a los años transcurridos, la cuota de mercado de los sistemas de venta directa a distancia no alcanza el 10%, en No Vida y prácticamente nada en Vida. La comercialización se centra sobre todo en seguros de automóvil, donde el factor principal de decisión de compra es el precio. La venta por internet es aún insignificante. Los consumidores prefieren ser asesorados personalmente más que utilizar canales directos, tal como refleja el estudio elaborado por ICEA y publicado en Septiembre 2012. Este hecho constata que **las sucursales representan un eslabón de suma importancia, en la cadena de distribución que incluye a los Agentes y Corredores.** Las sucursales deben evolucionar y adaptarse al nuevo entorno competitivo y transformarse en un centro de generación de valor para la red de mediadores y un punto de referencia para los clientes, manteniendo al mismo tiempo una estructura ligera y con procesos de negocio eficientes

INFORME SOBRE "PREVENIR LA CAÍDA DE LA CARTERA DE CLIENTES EN EL SECTOR ASEGURADOR". de TATUM. Julio 2013. En cualquier caso, en la situación actual, prevenir es absolutamente indispensable para garantizar la rentabilidad de la compañía. Pero los procesos de retención y fidelización deben

realizarse de forma inteligente y cuidadosa, ya que la experiencia demuestra que "Los clientes fieles, no siempre son rentables, y los clientes rentables, no siempre son fieles". Además, el coste de adquirir nuevos clientes, puede suponer un coste 10 veces superior al de retener los actuales.

LAS EMPRESAS DEBERÁN OFRECER PLANES DE PENSIONES A SUS TRABAJADORES. ABC 1-7. Habrá incentivos fiscales para quien opte por recibir rentas vitalicias frente al cobro en un solo pago. El Ejecutivo propone una importante rebaja de las actuales comisiones máximas (2% , la de gestión;0,5% la de depósito). La media para el conjunto de planes de pensiones españoles es del 1,1%. INVERCO se resiste a bajar las comisiones de los planes de pensiones. CD.3-7

ING NATIONAL NEDERLANDER VENDERÁ SEGUROS DE MUTUA MADRILEÑA. Ex.5-7. ING está especializada en seguros de vida, de esta manera podrá ofrecer a sus clientes seguros de coches y motos

COYUNTURA NACIONAL

LOS BANCOS MEJORAN LAS PREVISIONES DEL GOBIERNO PARA 2014. Ex.5-7. Los Servicios de análisis de Santander y BBVA anticipan un crecimiento del 0,9%, frente al 0,5% de Moncloa.

MERKEL APOYA EL PLAN DE RAJOY DE BONIFICAR LOS CONTRATOS A JÓVENES. Ex.4-7. El BEI dará 18.000 millones de euros en créditos a pymes que fichen trabajadores europeos de entre 16 y 24 años. España quiere usar los 1.900 millones que recibirá de la Iniciativa de Empleo Juvenil para reducir las cotizaciones sociales de las empresas que contraten jóvenes.

MAS DE 1,8 MILLONES DE TRABAJADORES PERDERÁN MAÑANA SUS CONVENIOS.ABC.7-7.La reforma laboral termina con la "ultraactividad" (prórroga automática de los convenios) y 1.320 convenios no han sido renovados. Pasarán a regirse por el de ámbito superior o por el Estatuto.

EN JUNIO SE HA PRODUCIDO LA MAYOR CAÍDA MENSUAL DE DESEMPLEO. Ex.3-7. El paro se reduce en 127.200 personas, pero la contratación sólo mejora en 26.853 altas, coincidiendo con el recorte en la prestación. El paro juvenil ha descendido el último año en 28.940 personas , lo que supone el 6,4%.

PRESCINDIR DE UN SENIOR TIENE UN COSTE. CD.6-7. sustituir un ejecutivo de más de 50 años puede superar los 100.000 euros, además de una pérdida de experiencia.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL BEI PRESTARÁ 18.000 MILLONES EN TRES AÑOS A LAS PYMES QUE CONTRATEN A JÓVENES. Del resumen de prensa de El Economista. 4-7. Estos hasta 18.000 millones de euros se suman a los 6.000 millones destinados a combatir el desempleo que saldrán de los próximos presupuestos europeos en los próximos dos años. Y hay otros 18.000 millones de distintos fondos del presupuesto comunitario anterior que aún no se han empleado y se podrían destinar a este fin, según ha argumentado von der Leyen. Además, el Gobierno alemán ha dado luz verde a que los Estados miembros los utilicen para reducir las cotizaciones sociales de los contratos a jóvenes, como reclama España.

DRAGHI DESATA LA EUFORIA EN EL MERCADO CON UN GIRO HISTÓRICO EN SU POLÍTICA Ex.5-7.

A Mario Draghi, presidente del Banco Central Europeo (BCE), le gusta irse de vacaciones con el trabajo bien hecho. Ayer lanzó otra afirmación parecida a la del año pasado, que causó un impacto similar: "Los tipos de interés seguirán en los niveles actuales o más bajos durante un tiempo prolongado", señaló. Y, por si fuera poco, dejó claro que "50 puntos básicos (nivel actual de los tipos) no es el límite". Aunque no quiso concretar cuánto es "un periodo prolongado de tiempo", el BCE da un vuelco así en su estrategia de comunicación tras casi catorce años de historia. Además, quiso dejar claro que no se refiere sólo al tipo de interés oficial, actualmente en el 0,5%, sino también a la posibilidad de poner en negativo el de la facilidad de depósito, lo que obligaría a la banca a liberar el dinero que guarda en las arcas de la institución. Por primera vez en el comunicado oficial, el consejo de Gobierno ofrece una guía de hacia dónde irá la política monetaria en los próximos meses. Hubo unanimidad en el consejo de Gobierno sobre el comunicado, según afirmó. Por lo tanto, también estuvo de acuerdo el presidente del Bundesbank, Jens Weidmann, que recientemente alertaba de los peligros de dejar el precio del dinero muy bajo durante demasiado tiempo.

EUROPA BUSCA QUE LA BANCA EQUILIBRE SU BALANCE ENTRE CRÉDITO Y DEPÓSITOS. CD.4-7. Europa busca fórmulas para armonizar los diferentes ratios que afectan a la banca tanto de solvencias como de liquidez. Y uno de ellos es el arriba mencionado que mide el grado de apalancamiento de una entidad.

Bruselas aspira a que se acerque lo más posible al 100%. Intenta que el sector sea más autosuficiente en su financiación y dependa menos del mercado mayorista.

LA CE DA EL PRIMER PASO HACIA LA MUTUALIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA. CD.3-7. Doce expertos estudiarán el diseño de un fondo de refinanciación. Permitiría a países como España e Italia reducir sensiblemente su coste de financiación.

SUGERENCIAS

SE APAGA UN AUTÉNTICO LÍDER, artículo de Santiago Álvarez de Mon, Profesor del IESE, en EXPANSIÓN,3-7. Nacido en 1918 **Mandela** se apaga definitivamente. Recuerdo vivamente mi visita a Robben Island con dos de mis hijos. Mientras observaba asombrado la celda diminuta donde pasó 18 de los 27 años de condena, pensé cómo había sorteado la respuesta más tentadora: "Podríamos haber hecho de la venganza una de nuestras banderas... Entendimos que la opresión deshumaniza al opresor tanto como hiere al oprimido... Teníamos que evitar que nuestro largo sacrificio nos endureciera el corazón". Sello distintivo de los líderes transformadores, en el interior de un corazón agotado libra su combate más decisivo. Mandela optó por creer en el ser humano cuando había razones sobradas para resentimiento. "Existe una veta de bondad en los hombres que puede estar enterrada, y que luego emerge inesperadamente". Mandela tuvo claro donde empieza el verdadero cambio. "Lo más difícil es cambiarte a ti mismo antes de intentar cambiar a los demás". Siendo el liderazgo un viaje desde dentro hacia fuera, la alteración del orden natural de factores explica el ensordecedor ruido exterior. El artículo está íntegro en nuestra web, www.gref.org sección Artículos de Interés.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

DEVELOPMENT SYSTEMS. Premio al mejor Modelo de Negocio. 2013 IV Edición. ¿Estamos preparados para la entrada en el nuevo Ciclo? El Modelo de Negocio como elemento clave y diferenciador. Presentarse al Premio permite evaluar, comparar, adaptar...Rediseñar el modelo. Para participar cumplimentar la ficha en www.developmentsystems.es. Tel. 913 022 646.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **CECO-UIMP-IEF.1. MASTER IN ECONOMIC THEORY AND INTERNATIONAL ECONOMICS (METIE). 2.- MASTER IN MACROECONOMETRICS AND FINANCE, M3F,** con atención especial a la macroeconomía moderna y a las finanzas, con un fuerte enfoque empírico y cuantitativo. Ver boletines anteriores. **Info: www.ceco.es**
- **AFI.- ON LINE: INSTRUMENTOS VINCULADOS A LA INFLACIÓN,** 14 horas, días 22 y 23 de julio. Las condiciones de la economía mundial con crecientes incertidumbres generan un entorno propicio para la instrumentación de coberturas sobre variables cada vez más cambiantes. La inflación en este contexto, ha venido siendo foco de atención. Info: Carolina Pos. Afi Escuela de Finanzas Aplicadas, S.A. C/ Españaoleto, 19. Tel. (34) - 91 520.01.52. e-mail: cpos@afi.es. www.efa.afi.es.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Volvemos una vez más a la **Fundación Ananta**: El pensamiento de hoy tiene que ver con una ley oculta de la que los humanos somos poco conscientes. **El gesto lleva al sentimiento, y el sentimiento crea nuestro universo interior.** El gesto puede ser el prelude de nuestra armonía interior, de la proyección de un pensamiento elevado. Los que sigan esta llamada estarán más cerca de Dios. "Existe una estrecha relación entre el sentimiento y el gesto. Cuando sentís cólera o amor, ¿por qué este sentimiento se abre camino hasta el plano físico? Lo queráis o no, hacéis los gestos que le corresponden. Cuando sentís amor hacia alguien, os sentís instintivamente impulsados a verle, a hacerle regalos, a abrazarle. Y cuando estáis furiosos contra él, debéis hacer un gran esfuerzo para no expresar vuestra cólera golpeándole. Cada sentimiento se manifiesta a través de unos gestos determinados, y lo contrario es igualmente cierto. Haced como si os maravillara y terminaréis estándolo verdaderamente. Adoptad el semblante de estar indignados, y lo estaréis también. **Como los sentimientos provocan los gestos, los gestos también provocan los sentimientos. He aquí unas leyes de las que debemos ser conscientes para sacar partido de ellas en nuestra vida diaria.**"

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