

NOTICIAS DEL GREF 9-11-2013. 7º ANIVERSARIO.

VIDA ASOCIATIVA

REUNIÓN GENERAL DE 28 Y 29-N. Ya somos 46 los que hemos confirmado la asistencia. Tres ponencias y cuatro experiencias de compañeros (BBVA, REALE, AXA, LINEA DIRECTA), más intervenciones de Vocalías (Comunicación, Ratios de Formación, y Tecnología con un cursillo sobre redes sociales), visita cultural a Caixaforum y cena de confraternidad con sorpresa, componen el Programa. Si no lo has hecho, confirma la asistencia.

REUNIÓN GRUPO DE TRABAJO SOBRE RATIOS DE FORMACIÓN. Convocados por Enrique Díaz-Mauriño, Coordinador del grupo de trabajo sobre Ratios de Formación, nos reunimos en Bankinter donde debatimos sobre la revisión del cuestionario utilizado para la elaboración del Informe: revisar las preguntas abiertas, incrementar la representatividad sobre todo de las compañías de seguros, clarificar términos y conceptos, evaluar siguiendo los criterios de Kirkpatrick, precisar aspectos del presupuesto de formación, prestar atención especial al e-learning, etc.

NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

UNA PUERTA ABIERTA A LOS PRÓXIMOS 25 AÑOS, editorial de José Antonio Carazo, Director de Capital Humano en el nº 281 de la Revista, correspondiente a noviembre. "Carlos Pelegrin Fernández, Director de Desarrollo de RRHH de Iberia (por cierto antiguo compañero nuestro en Caja Madrid), dice que "si queremos ser socio estratégico del negocio hay que cambiar la forma de hacer las cosas, hablar el lenguaje del negocio y estructurarnos alrededor del mismo y no tanto de los procesos". Estas palabras contextualizaban una nueva forma de hacer las cosas. José Antonio nos habla de que seguirán siendo notarios de la actualidad renovada, y nos menciona la neurociencia, la gamificación, los intraemprendedores, el liderazgo...nuevos cambios a los que añade la incertidumbre. Y ¿qué hay que hacer? se pregunta. Hacer camino al andar, nunca mejor dicho. Estuvimos invitados por la Revista en la Jornada "La gestión de RRHH 2.5. Una mirada a la empresa de 2038", a ella nos referiremos en boletines sucesivos. **Enhorabuena, José Antonio por los 25 años de Capital Humano.**

MINDVALUE CUMPLE 10 AÑOS. Firma especializada en servicios profesionales para la Alta Dirección. MINDVALUE, firma profesional especializada en servicios de asesoramiento y formación para altos directivos y para Directivos de Alto Potencial, acaba de cumplir diez años desde su creación. Constituida por José Aguilar y Javier Fernández Aguado, MINDVALUE ha formado a directivos en más de 500 organizaciones públicas y privadas, de cuarenta y cinco países de cuatro Continentes. **¡Felicidades José, Felicidades Javier! Os queremos y admiramos. Esperamos seguir contando con vuestras siempre interesantes aportaciones.**

¿POR QUÉ ME ENVIARON A UN PROGRAMA DE LIDERAZGO... Y SIGO SIENDO UN JEFE?. Un artículo de Jaime Bacás, Socio Director de ASESORA, publicado en EQUIPOS & TALENTO, septiembre 2013. El líder-coach. Una de las últimas corrientes que nos está llegando, y que en mi opinión se quedará con nosotros unos cuantos años, es la que responde a esa etiqueta. Yo lo interpreto como una fusión del muy conocido liderazgo situacional (Hersey-Blanchard) con el menos reconocido liderazgo de servicio (Greenleaf). Uno de los elementos nucleares de este último consiste en que el líder servidor es primeramente servidor... lo que le diferencia notablemente del que se comporta como líder desde el primer momento. La prioridad del servidor es satisfacer las necesidades prioritarias de las personas receptoras de su servicio para que crezcan en sabiduría, habilidad, libertad, autonomía y, finalmente, se transformen en servidores de otros. La práctica de este servicio se transforma en liderazgo. Una corriente que suscita cierto rechazo por aquellos que prefieren mayores dosis de coerción o control. También utilizo el término liderazgo desarrollativo, como alternativa al líder-coach, para marcar el énfasis en su función nuclear: este líder entiende, acepta y practica su "responsabilidad en mantener responsables a sus colaboradores de la consecución de sus objetivos" y para ello estimula y facilita su desarrollo continuamente. Los mejores atletas entrenan todos los días, no de vez en cuando. ¿Ser o hacer? Observa como el líder-coach primero es... y luego hace. El líder desarrollador (servidor) coloca a su colaborador (el individuo servido) en el centro del escenario recibiendo la luz de los focos, mientras mantiene para sí una posición detrás de los bastidores. No es de extrañar, por tanto, que este líder – coach sea una persona humilde, coherente, creativa, generosa, empática, empoderante, intrépida, honesta, respetuosa, inspiradora, responsable, íntegra, organizada, autoconsciente, comprensiva, confiable, vulnerable... Date cuenta de que esas características no se aprenden en un curso, y, también de que sin ellas difícilmente puedes llegar a ser un líder-coach. Recuerda que el hacer es una consecuencia del ser.

MÁS ALLÁ DE LA RAZÓN ¿O NO?. Un artículo de Silvia Escribano, Socia Directora de ISAVIA, publicado en EQUIPOS & TALENTO, septiembre 2013. Llevo muchos años haciéndome preguntas y haciendo preguntas a otros. Saber hacer preguntas es uno de los fundamentos del coaching. De la vida, supongo. Al menos de la mía. Las preguntas son una puerta al diálogo. Conmigo y con el otro. Con la vida. Abren la caja de las posibilidades. Inician un camino de exploración. De aventura hacia lo desconocido. Quizá te abran nuevas puertas. Quizá te cierren otras. Inevitablemente, en ese juego de preguntas y respuestas que es la vida, siempre llega otra. Y otra más. En ese momento me permito sentir. Sentirme y preguntarme ¿estoy preparado para continuar? Me quedé durante un buen rato reflexionando sobre esta cuestión nada banal. O al menos para mí. Recordé mis últimos procesos de coaching. Y me dispuse a indagar. ¿Cuándo fue la última vez que sentí que hice una "pregunta poderosa" (como

decimos los coaches) a un cliente? ¿Había algo que yo esperaba conseguir? ¿para qué fue? ¿para ayudarle a identificar una fortaleza? ¿una creencia limitante? ¿para probar una intuición que yo misma tenía? ¿para hacer algún tipo de su gerencia? ¿para cuestionar su pensamiento? ¿constatar su emoción? , ¿acompañarle en el camino? Seguro, queridos coaches, que ya habéis pasado por aquí unas cuantas veces. Yo también pasé alguna vez. La única diferencia es que, en esta ocasión, decidí quedarme. Hoy comparto un nuevo aprendizaje. Mi aprendizaje. Con humildad. Ahora sé, que he elegido seguirme preguntando cada día. Y que mis preguntas son distintas a las de ayer. Más de propósito. Más profundas. Más de “verdad”. Y eso está bien para mí. Quiero que las preguntas formen parte de mi vida. De la profesión que he elegido tener. Me ayudan a caminar. Me abren espacios de vulnerabilidad. Sin ellas, crecer no sería posible. Ahora sé que no quiero hacer preguntas a otros que antes no me haya hecho yo. Que cada sesión, cada coachee, me permita verme reflejada en un espejo. Que cada día quiero renovar el compromiso de seguir creciendo. De seguir avanzando

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

LA BANCA SUPERA EL TEST DE SOLVENCIA DEL BANCO DE ESPAÑA. Ex.7-11. Tiene un cochón de 28.600 millones ante una recaída económica. El estudio de las refinanciaciones aflora 25.000 millones en créditos problemáticos.

El Banco de España dio a conocer ayer nuevos datos que avalan la imagen de la salud del sector que están dibujando en las últimas semanas las autoridades y las propias entidades: la banca española está bien preparada para afrontar las próximas pruebas de resistencia en Europa. De momento, el supervisor ha contrastado que el sistema es capaz de superar una recaída económica, según el último Informe de Estabilidad Financiera. Es la primera vez que el Banco de España realiza este “análisis prospectivo”, que se desarrollará desde ahora de forma regular para evaluar la solvencia de los bancos en diferentes escenarios. Forma parte de las nuevas herramientas de las que se ha dotado el regulador para monitorizar mejor el sector. Ya se utiliza en países como EEUU o Reino Unido. En línea con lo previsto, se requerirán dotaciones adicionales por 5.000 millones (la banca ya empezó a constituir las en el segundo trimestre). “En todo caso, las provisiones van a ser asumibles por las entidades en sus cuentas”, concluye el supervisor.

EL BCE PRORROGA LA REVISIÓN DE DATOS BANCARIOS. Ex.6-11. El Banco Central Europeo (BCE) ha ampliado la primera fecha límite para que las entidades de crédito presenten los datos que usará en su revisión de los bancos de la eurozona, a raíz de que algunos grupos advirtiesen sobre la falta de tiempo para cumplir las demandas. Según informa Reuters, el BCE explicó que había dado de plazo a los bancos hasta el 29 de noviembre para presentar los datos requeridos para su evaluación del riesgo. En un principio, el BCE tenía que recibir estos datos a mediados de noviembre.

EL BANCO DE ESPAÑA VENDE SU 5% EN BME. Ex.7-11. El Banco de España ha vendido la participación del 5,335% que le restaba en Bolsas y Mercados Españoles (BME). La operación, coordinada por Goldman Sachs, se realiza mediante una colocación de acciones entre inversores cualificados. Está previsto que no dure más de un día. El valor de mercado de los 4,46 millones de acciones del Banco de España ronda los 127,1 millones de euros.

LLEGAR AL CLIENTE, EL RETO DE LAS EMPRESAS. Ex.6-11. INFORME DE PWC. Las compañías españolas deben mejorar la utilización de la información de sus usuarios con el objetivo de adaptar la su oferta comercial al gusto de los consumidores e impulsar su negocio. Una relación difícil: DÉFICIT. Las empresas sufren un déficit importante a la hora de atraer a nuevos clientes e, incluso, de retener a los que ya tienen. Es la conclusión principal de una encuesta realizada por PwC a 5.380 clientes y a los departamentos comerciales y de marketing de 57 de las principales empresas españolas. **SERVICIOS.** Los grupos especializados en servicios, como las eléctricas, las gasistas, las ‘telecos’ y los bancos, entre otras, son las que gestionan de forma menos eficiente la relación con los consumidores y, en consecuencia, tienen más dificultades para fidelizarlos.

LA NUEVA GENERACIÓN DE CLIENTES BANCARIOS. Un artículo de Carlos Von Prabucki, COO & Head of Financial Services ATOS IBERIA en APD Julio/Agosto. Las TI son el elemento diferenciador clave para el futuro del sector bancario y se están convirtiendo en el motor del cambio, permitiendo situar al cliente en el centro del esfuerzo comercial. Está apareciendo en el mercado una nueva generación de clientes que demandan una forma desconocida de prestación de esos servicios. Quieren acceso en cualquier momento y lugar. Además están dispuestos a compartir a través de las redes sociales una ingente cantidad de datos sobre sus prioridades y preferencias, datos que son comercialmente relevantes si se cuenta con las herramientas adecuadas para procesarlo. (...) La manera en que los bancos y aseguradoras desplieguen sus estrategias multicanal va a ser determinante en su posición competitiva y en su éxito a largo plazo.

VI CONFERENCIA DE BANCA DE SANTANDER. Ex.6-11. El Presidente de Santander, Emilio Botín, pidió ayer un marco regulatorio que no asfixie la rentabilidad de la banca. Las autoridades caminan actualmente en la dirección contraria. Llevan años avisando a los gestores de los bancos y a sus accionistas que deben sacrificar rentabilidad para ganar en seguridad: con entidades más sólidas, se reducirá la probabilidad de nuevas crisis y se generarán mayores beneficios a largo plazo. “Se ha puesto todo el foco en la estabilidad y en la fortaleza del sector, pero quizás no se ha tenido suficientemente en cuenta la necesidad de que también sea rentable”, apuntó Botín. “He

dicho rentable”, enfatizó, durante la VI Conferencia Internacional de Banca organizada por Santander. Se celebró en su sede de Boadilla, con la presencia de más de mil directivos internacionales del sector y distintas autoridades. Entre ellas, el ministro de Economía, Luis de Guindos, el gobernador del Banco de España, Luis María Linde (que evitaron comentar la polémica surgida tras el nombramiento del presidente de la AEB), y Vítor Constancio, vicepresidente del BCE. Botín puso el foco, a su vez, en dos cuestiones clave: quién paga las crisis bancarias y quién las provoca. En España, el rescate suscrito con Europa “ha permitido distinguir con toda claridad las entidades sanas de aquellas cuya solvencia y viabilidad estaba muy dañada, como era el caso de la mayoría de las cajas, que son las que han recibido ayudas públicas”, En este sentido, respaldó los nuevos mecanismos de resolución de bancos (accionistas y acreedores soportan los rescates). “No puedo estar más de acuerdo con el objetivo de que los contribuyentes y las entidades bien gestionadas no tengan que volver a soportar los costes de crisis”, apuntó. El Presidente también apeló a avanzar más hacia la integración del sector en Europa. “Alcanzar la Unión Bancaria y, a través de ella, recuperar la confianza es la clave que necesitamos para que el crédito fluya y consolidemos la recuperación económica que ya está en marcha”, comentó. “2014 tiene que ser el año en que se rompa definitivamente el círculo entre la deuda soberana y bancaria”, valoró. Por el contrario, dio la bienvenida a la nueva ronda de test de estrés, en la medida en que son “la oportunidad definitiva para discriminar a las entidades y zanjar de una vez por todas las dudas sobre el sector en Europa”.

BANCO POPULAR EMITE 750 MILLONES EN DEUDA SENIOR CON UNA FUERTE REBAJA DE COSTE. Ex.7-11. Banco Popular ha completado una emisión de 750 millones de euros a un plazo de dos años y medio y con vencimiento en mayo de 2016.

BANKIA, 18 MESES DESPUÉS. Ex.6-11. Mañana se cumple un año y medio de la nacionalización de Bankia y del cambio en la gestión, con la llegada de José Ignacio Goirigolzarri a la presidencia. En estos 18 meses, el banco ha culminado íntegramente el proceso de saneamiento y recapitalización, que ha supuesto realizar provisiones por más de 26.000 millones de euros y ampliar capital en 15.000 millones. Además, la entidad controlada por el Frob ha avanzado en la reestructuración de su actividad, impuesta por la Comisión Europea. El proceso, que le convierte en un banco más pequeño centrado en particulares y pymes, está ejecutado en un 80% y concluirá con más de un año de anticipación sobre el calendario marcado por Bruselas. El sobreprovisionamiento del balance y las plusvalías por venta de activos no estratégicos han permitido a Bankia dejar atrás las pérdidas más altas en la historia de la banca española (21.000 millones en 2012) y presentar tres trimestres consecutivos en beneficios. El modelo que se quiere replicar es el del británico Lloyds, nacionalizado en 2008. **BANKIA REDUCIRÁ UN 30% SU PLANTILLA DE SERVICIOS CENTRALES ANTES DE ABRIL.** Cinco Días. 7-11. Quiere acelerar su plan de reestructuración. Ha contratado a McKenzie para detectar los puestos de trabajo sobrantes, que se cuantifican en unos 600. Siguiendo objetivo: vender participadas.

MARCH DESEMBARCARÁ EN CHILE Y SE REFUERZA EN LUXEMBURGO. eX.6-11. La expansión internacional de March Gestión sigue viento en popa, y su apuesta por Luxemburgo se ha convertido en una de las palancas clave para su crecimiento. Paralelamente, la gestora pone su primera pica en Latinoamérica a través de una alianza con un banco chileno. “La próxima semana firmaremos un acuerdo con una firma que, siendo de propiedad familiar, comparte los valores y la filosofía de March. El objetivo es desarrollar productos conjuntos, intercambiar conocimiento y profesionales”, añade.

LA BANCA CIERRA 2.100 OFICINAS ESTE AÑO Y SE QUEDA EN EL NIVEL DE 1990. Ex.9-11. Santander, después de la integración de Banesto y Banif, dejara la red en poco menos de 4.000 oficinas. BBVA, que integró UNNIM, quedará a fin de año con 3.-200 oficinas. Sabadell dejará su red en 2.250 oficinas, y Popular en 2.061.

FITCH MEJORA LA PERSPECTIVA DEL RATING DE CINCO BANCOS. Ex.9-11. Santander, BBVA, Laboral, Kutxa, Caja Rural de Navarra, y Grupo Cooperativo Ibérico de Crédito cuentan con una nota BBB, la misma que el Estado. Además anunció ayer que afirmaba la nota de CaixaBank y KutxaBank también en BBB pero en perspectiva negativa. Lo más importante de esta calificación es el cambio de visión de la agencia sobre el sector.

EL ARDID DE HACIENDA PARA ABRIR LAS CAJAS BANCARIAS DE MOROSOS. Ex.9-11. Los expertos alertan de que el anuncio de que va a pedrí que abran las cajas es una "treta" ya que necesitan autorización de un juez difícil de lograr.

NOTICIAS DEL SECTOR ASEGURADOR

LAS ASEGURADORAS GANAN BRILLO COMO ALTERNATIVA A LA BANCA. Ex.6-11. Suben más del 25% en 2013. Catalana y Mapfre podrían tomarse un respiro tras celebrar la caída del riesgo país, pero en el largo plazo, destacan entre las favoritas.

MUTUA MADRILEÑA. Ex.7-11. Grupo Mutua Madrileña ha ganado 191 millones de euros en los nueve primeros meses del año, un 11,6% más que en el mismo periodo del pasado ejercicio. El resultado en 2012 fue de 189

millones. La aportación de Mutua al resultado es de 127,3 millones. La de Segur- Caixa Adeslas, participada también por CaixaBank, es de 63,7 millones.

AFI. Curso Presencial. Contabilidad de instrumentos financieros en entidades aseguradoras. Información e inscripción: Lugar de celebración: Afi Escuela de Finanzas Aplicadas (c/ Españoletto, 19 y 23 - Bajo 28010 Madrid). Duración: 8 horas. Fecha inicio: 02/12/2013 | Fecha fin: 02/12/2013. Tel. 91-520 01 50/80

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. LA FORTALEZA DE EEUU PERMITE QUE EL IBEX SUAVICE SU CAÍDA SEMANAL. Ex.9-11. Rebota un leve 0,07% y salda la semana con una merma del 0,93%. Las grandes empresas de la bolsa afianzan la recuperación. La mejora del tercer trimestre, el tirón de la banca y el impulso de algunos grupos permiten que las ganancias suban un 1%, cifra que consolida el crecimiento del primer semestre. El euribor registra su mayor descenso en dos años tras la decisión del BCE, se queda en 0,506%. El fracaso que ha sufrido el Ibex va a retrasar la salida al alza, pero permitirá ir tomando posiciones, sin prisa, de cara al próximo 'rally' (José Antonio Fernández-Hódar). El BCE frena la euforia y empuja a la economía (Carmen Ramos).

NOMBRES PROPIOS

En el boletín anterior reproducíamos la noticia de la designación de José María Roldán como sucesor de Manuel Martín como Presidente de la AEB. La completamos ahora con otra muy reciente, reacción de los bancos a la oposición del Ministerio de Economía: LOS BANCOS MANTIENEN EL APOYO A ROLDÁN PARA QUE PRESIDA LA AEB. Ex.8-11. Los Consejeros Delegados de los grandes bancos reunidos en la patronal, reafirman la apuesta por José María Roldán, ya que éste no ha manifestado su renuncia a presidir la organización empresarial. EXPANSIÓN editorializa diciendo: "El sector financiero es soberano para decidir quién debe defender sus intereses en el futuro, una partida que se jugará a nivel europeo y no sólo en terrenos español, puesto que será el BCE quien controle las principales entidades agrupadas en la AEB. Precisamente la experiencia internacional de Roldán es uno de los argumentos que esgrime la banca para su nombramiento. Y huelga decir que en el proceso se han seguido todos los cauces legales. El ministro de Economía, Luis de Guindos, ha hecho referencia hoy a los supuestos movimiento del Gobierno para evitar que José María Roldán se convierta en abril de 2014 en el próximo presidente de la Asociación Española de Banca (AEB). "El Gobierno ni apoya ni veta absolutamente a nadie, sólo establece una normativa de incompatibilidades", ha asegurado. El Economista 8-11. Tal es así que De Guindos ha anunciado que el Ejecutivo alargará de seis meses a dos años el plazo de incompatibilidad de los altos cargos del Banco de España hasta igualarlo al de la Administración. Si este cambio se hace efectivo, Roldán no podría presidir la AEB

EL PERFIL DE ALMUDENA ROMÁN, LA NUEVA DIRECTORA GENERAL DE ING DIRECT ESPAÑA. Cree firmemente en la meritocracia y se define a sí misma como risueña, apasionada y ahorradora. Fuentes del entorno de la ejecutiva apuntan a que Román es "comprometida, auténtica y generosa. Confía mucho en la gente con la que trabaja y cree firmemente en la meritocracia. Siempre está abierta a escuchar, acepta sugerencias, e involucra a las personas en la consecución de objetivos". No en vano, ella misma se define como "una apasionada del trabajo en equipo". Oficialmente el banco apunta que su directiva "encarna los valores de transparencia y claridad, base de la cultura de ING Direct".

FALLECIMIENTO DEL PROF. JOSÉ LUIS PINILLOS DÍAZ, CATEDRÁTICO DE PSICOLOGÍA. El Prof. Pinillos fue Premio Príncipe de Asturias, pero sobre todo "maestro" de varias generaciones de profesionales de la Dirección de Personal, como llamábamos en los finales de los años 60, en los 70, incluso en los 80, años en los que en cualquier intervención era obligado citar al "maestro". Nunca olvidaré su conferencia en el salón de actos del Ayuntamiento de Valencia, de cuya Universidad había sido Catedrático, en una de las Jornadas de AEDIPE, año 1969, que nos habló de la comunicación verbal. Nos dijo entre otras cosas: "Hay un desprestigio de la palabra porque se usa no para reflejar la realidad, sino para distorsionarla o enmascararla, y lo primero que tenemos que hacer si queremos que la palabra sea eficaz es ganarnos la confianza ¿Cómo? Haciendo que la palabra se corresponda con los hechos". Es una pequeña muestra de cómo era el Profesor Pinillos. Gracias Profesor por sus lecciones y sus escritos.

COYUNTURA NACIONAL

BRUSELAS AVISA: LA RECUPERACIÓN SERÁ LENTA Y TARDARÁ EN CREAR EMPLEO. Ex.6-11. Se enfría el optimismo. Las estimaciones sí sirven para dos cosas: trazar una tendencia y anticipar políticas económicas. Y de las que presentó ayer la Comisión Europea se desprenden **dos mensajes para España.** El primero: la recuperación será gradual y tardará en llegar al empleo. El segundo: todavía quedan muchos ajustes fiscales que hacer.

BBVA PIDE ACELERAR EL AJUSTE PARA QUE EL DÉFICIT NO SE DESVÍE. Cinco días 7-11. Augura que el PIB podría crecer tres décimas en el cuarto trimestre. Dice que España dejará de destruir empleo al año que viene.

EL TESORO CAPTA 4.000 MILLONES Y CUBRE EL 96% DEL PLAN DEL AÑO. Ex.8-11. El Tesoro logró captar ayer en los mercados el máximo previsto (4.034 millones de euros), en una subasta de bonos y obligaciones donde aprovechó la mejora de la confianza en España para bajar la rentabilidad ofrecida con anterioridad. Se vio favorecida por la reciente mejora de la perspectiva de la deuda por parte de la agencia de calificación Fitch, el pasado viernes.

EL PARO SUBE EN 87.000 PERSONAS EN OCTUBRE PERO LA AFILIACIÓN CRECE. Ex.6-11. El fin de la campaña turística se cierra con la primera caída interanual del paro desde 2007. El dato mensual, aunque negativo, es el segundo mejor desde que dio comienzo la crisis.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL BCE RECORTA POR SORPRESA LOS TIPOS AL MÍNIMO HISTÓRICO DEL 0,25%.Ex.8-11. Justifica la decisión por "un periodo prolongado de baja inflación". Mario Draghi asegura que los tipos de interés, en el 0,25%, podrían bajar todavía más y que tienen todas las herramientas listas para actuar. Efectos: Entre los efectos inmediatos se enuncian: Contención de la subida del euro, ancla los tipos de interés a niveles aún más bajos, impulsa el consumo, anima a los mercados y es un balón de oxígeno para la banca. Draghi indicó que las entidades financieras deberían mejorar su acceso a los mercados, tanto para obtener financiación como para mejorar sus ratios de capital. Y deberían ayudar a la reactivación del crédito. Ahora bien, otra noticia de Expansión dice: "Una ayuda insuficiente para reactivar el flujo del crédito". Las entidades apuntan que la prima de riesgo es más decisiva sobre el crédito. Y por contra es un golpe al ahorro. La banca tendrá que ajustar la rentabilidad de sus cuentas y depósitos al nuevo entorno de tipos. Los productos de ahorro rentarían u 0,25% menos.

EL BCE RETA A MERKEL Y PIDE UNA RESOLUCIÓN BANCARÍA ÚNICA. Cinco días 9-11. El supervisor sostiene, contra el criterio de Berlín, que crear el mecanismo no requiere modificar el Tratado de Maastrich.

SUGERENCIAS

LA BANCA QUE MÁS INNOVA. Ex.7-11. ¿Estadounidense? ¿Alemán? ¿Inglés? Pues no, español. CaixaBank ha recibido en Denver el premio al banco más innovador del mundo en 2013 –lo ganó también en 2011– en los Global Banking Innovation Awards, que conceden cada año el Bank Administration Institute (BAI) y Finacle (Infosys). "Apostamos por la tecnología como herramienta estratégica. Ser líderes en innovación nos proporciona la posición más adecuada para ofrecer la mejor propuesta de valor a los clientes", aseguró el consejero delegado de la entidad, Juan María Nin. Su banco ha recibido además otro galardón a la Mejor innovación en productos y servicios por aplicación móvil SecurCaixa Auto para la gestión de seguros de automóvil. Más de 200 entidades de una treintena de países han sido analizadas este año por el jurado para encontrar las innovaciones de la banca con más impacto para sus clientes. Felicitamos a nuestros compañeros del Departamento de Formación y Desarrollo, porque alguna "culpa" tendrán en la obtención de este premio. Enhorabuena.

EL GRAN HERMANO. Un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 6-11. Termina así: Hemos perdido el gusto por la soledad, la pausa, el silencio, la duda, la tertulia, y nos hemos precipitado en un universo fugaz y espumoso donde nos exhibimos haciendo un ridículo strip-tease personal. Toleramos a los paparazzi, hurgamos en los cotilleos y rumores más zafios, leemos panfletos amarillistas, olemos las miserias del prójimo, y luego nos damos golpes de pecho porque los que mandan nos vigilan. Un poco más de intimidad, respeto, delicadeza, discreción, nos vendría bien a todos, no sólo a la NSA.

UN AÑO PARA PONERSE GUAPO. Un artículo de Santiago Carbó Valverde. Catedrático de Economía de la Bangor Business School (Reino Unido), de la Universidad de Granada e investigador de FUNCAS. El País Negocios. 3-11. El BCE, pretende realizar un primer análisis de la salud de los bancos del área monetaria y alejarse lo más posible de las anteriores pruebas, conducidas por credibilidad y capacidad de predicción bastante limitadas. Las pruebas del BCE quieren convertirse en esa referencia generalizada, para todos, de la salud del sector bancario europeo. Con todo, lo interesante del caso es que el que haya todo un año de por medio va a dar lugar a estrategias anticipativas y adaptativas de las entidades financieras, lo cual puede ser beneficioso. En particular, aquellos bancos que anticipen que el resultado no será favorable adoptarán medidas de forma adelantada. No es de extrañar que se estime que durante los próximos 12 meses podría haber ampliaciones de capital en la banca de la eurozona en torno a los 20.000 a los 50.000 millones de euros. Esto permitirá a algunos bancos decir: "Salí feo en la foto, pero ya me he arreglado". Estos ejercicios de saneamiento anticipativo serán más factibles allí donde ya se ha hecho y se está haciendo un importante esfuerzo y donde los resultados del sector comienzan a mejorar (el caso de España, por ejemplo) y en los que la macroeconomía es más favorable y se convierte en el mejor maquillaje para entidades que aún pasan por una importante resaca (como algunas entidades financieras en Alemania, por ejemplo). Será más complicado, sin embargo, en países donde ni una cosa ni la otra han estado presentes (como podría ser el caso de Italia). En definitiva, para que las pruebas de noviembre de 2014 tengan éxito y para lidiar con todo un año de debate sobre la calidad de los activos, un número de entidades financieras que hasta ahora no se habían acercado mucho al objetivo de la cámara tendrán que reconocer que, hoy por hoy, no son fotogénicas. Todo ello para que cuando se publique la foto puedan explicar que han hecho para estar más guapos. En España llevamos ya varios años de sesiones de fotos continuas. Aún no somos probablemente los más guapos y seguimos tratando de mejorar, pero nuestro proceso ya se conoce y el camino está ya marcado. También puede ayudar a la banca española la credibilidad recuperada con el proceso de reestructuración y el probable cierre del programa de ayuda europea a fin de año.

CONVOCATORIA DE PREMIOS

FUNDACIÓN ALARES. Un año más, tiene la satisfacción de abrir el plazo para presentar las candidaturas a los Premios Nacionales Alares® 2014, a la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, y a la Responsabilidad Social. La VIII edición de estos galardones es para nosotros todo un reto para seguir posicionado la conciliación vida laboral-familiar entre la opinión pública. Por este motivo, queremos animar a todas las empresas, instituciones, iniciativas de la sociedad civil, directivos, medios de comunicación, programas audiovisuales, proyectos de innovación y ensayo, universidades, escuelas de negocio, profesores e investigadores a que nos envíen sus propuestas. El plazo para presentar candidaturas es hasta el 14 de abril de 2014. Info: Tel. 91-275 05 55.

CURSOS Y SEMINARIOS.

- **CUNEF.** Nos invita a la Mesa Redonda sobre Comunicación Financiera en la Empresa que tendrá lugar el próximo miércoles 4 de diciembre de 2013 de 12:00 a 14:00 horas en el Salón de Actos de CUNEF en la que revisaremos de la mano de diferentes expertos los retos a los que se enfrentan las compañías, especialmente las cotizadas, para comunicarse con los mercados y así generar la confianza de inversores, analistas, entidades financieras y otros públicos de interés. Departamento de Postgrado de CUNEF. Rosa Obregón. rosaobregon@cunef.edu
- **AFI. 1. - Contabilidad Bancaria.** – 2 Y 3 de diciembre. Objetivos: Profundizar en el estudio de la Circular 4/2004 del Banco de España, que regula las bases de la contabilización y presentación de información pública y reservada de las entidades de crédito. Revisar las diferencias entre la Normativa Internacional Contable (IFRS) y los principios de contabilidad admitidos en los EE.UU (USGAAP) recogidos en las Normas de Contabilidad Financiera (FAS).**2. Especialista en Instrumentos Derivados. IV Edición,** del 22 de noviembre de 2013 al 29 de marzo de 2014. Revisa la utilización de instrumentos derivados desde una visión absolutamente práctica. **3. On - line Riesgos de balance.** Se realiza un repaso de las principales herramientas cuantitativas necesarias para el análisis de estos riesgos. Se realizarán ejemplos prácticos para la implantación de las diversas métricas habitualmente utilizadas. Lugar de celebración: On-line y Afi Escuela de Finanzas Aplicadas (c/ España 19, 19 y 23 - Bajo. 28010 Madrid). Duración: 13 horas. 20/11 al 26/11/2013. Tel. 91.520 01 50.
- **IDDI. UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA. COACHING DE EQUIPOS.** Para directivos que quieren gestionar con eficacia sus equipos. 22 y 23 de Noviembre. 13 y 14 de Diciembre . 21 y 22 de Febrero de 2014. Info: Eduardo Gutierrez del Álamo: e.gdealamo@iddiufv.es Tel. 91-709 14 00 www.iddi.ufv.es
- **Curso: "CÓMO HABLAR SIEMPRE CON EFICACIA", con Ángel Ignacio Lafuente Zorrilla, en el CEU.** Edición de tarde: 11, 12 y 13 de noviembre. De 17,30 a 21,00 horas. Edición de mañana: 14 y 15 de noviembre. De 9,30 a 14,00 horas. **Taller: "PRÁCTICAS PARA HABLAR SIEMPRE CON EFICACIA".** Edición única: 18, 19 y 20 de noviembre. De 17,30 a 21,00 horas. Info: hablar@telefonica.net 670.36.37.38
- **IIR ESPAÑA-ICAI. Directivos Recién Nombrados. 10 módulos.** 1.-Sintaxis estratégica - Valor económico - Toma de Decisiones. 2. Lenguaje financiero imprescindible para entender tu participación en los resultados de la empresa. 3.Lenguaje comercial: clave para conseguir orientarnos aún más al negocio. 4.Preparando y revisando el presupuesto. 5. Hacia la ejecución ordenada del budget: gestión avanzada de procesos. 6.Cuadro de Mando. 7 Gestionando tu relación con superiores y colaboradores. 8. Liderando y motivando equipos para la consecución de objetivos. 9. Gestión avanzada de múltiples prioridades. 10.Negotiation skills: tips & tricks para conseguir acuerdos exitosos. www.iir.es/cursosexecutive - 91 700 48 70.
- **IEF. INSTITUT D'ESTUDIS FINANCERS. Impacte de la crisi financera en el finançament interbancari.** Acte de l'Observatori de Divulgació Financera (ODF) de l'IEF. Tindrà lloc el dimarts, 3 de desembre de 2013 a les 19h a la Sala d'Actes de la Borsa de Barcelona. Passeig de Gràcia, 19. Info: Tel. 93-412 44 31.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

En relación con la corrupción el Papa Francisco dice: Que los devotos de la diosa corrupción se den cuenta que **la dignidad viene del trabajo digno, del trabajo honrado, del trabajo de cada día.** En su línea realista, reconoció que "al principio, el dinero ofrece cierto bienestar. Eso está bien. Pero después te sientes importante, y viene la vanidad. Y de la vanidad, viene la soberbia , el orgullo. Son tres escalones: riqueza, vanidad y orgullo". ABC.9-11.

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

LA REDACCIÓN