

NOTICIAS DEL GREF 14-12-13 7º ANIVERSARIO

VIDA ASOCIATIVA

HEMOS COLGADO EN LA WEB. 1.- En el Área Privada, el Cuadro de Ingresos y Gastos de enero a noviembre inclusive. 2.- También en el Área Privada las PRESENTACIONES REALIZADAS EN LA ÚLTIMA REUNIÓN GENERAL, EN EL IESE, DEL BBVA (con Raquel Calvo y su equipo de asesores), de AXA con Yolanda Otero, y la de REALE con Rosa Larrín y Alejandro Peinado. Muchas gracias, una vez más, a las compañeras y compañeros protagonistas.

3.- PRESENTACIÓN EN INGLÉS DE LOS RATIOS DE FORMACIÓN. En el Área Pública, se encuentra la presentación hecha por Enrique Díaz-Mauriño en una reunión internacional del equipo de Recursos Humanos de BNP-PARIBAS. Gracias Enrique por el esfuerzo. Nos dicen que fue un éxito.

UNA ÚLTIMA LLAMADA: Si participaste en la Reunión General del 28 y 29-N y todavía no has respondido a la encuesta, por favor, entra en el enlace que figura a continuación y contesta. Muchas gracias: <https://es.surveymonkey.com/s/W53TYVQ>

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

RR. HH.: RECOMENDACIONES PARA RECUPERAR LA CONFIANZA. García Lombardía, Pilar; Pin Arboledas, José Ramón; Gallifa, Ángela. Editorial: IESE. Documento original: 2013: El año que salimos de la crisis. En el boletín de la semana pasada anunciamos que habíamos colgado en la web el Informe "2013: el año que salimos de la crisis"; en esta semana, dada su importancia, reproducimos el resumen que el mismo IESE ha realizado en su boletín INSIGTH. En la España de los sesenta, un trabajador permanecía en su empleo cuarenta años, en 2012 la media eran cuatro años y medio. Tras cinco años de recesión, la tasa de desempleo de los menores de 25 ha alcanzado el 55%, mientras que un 27% de la población vive en condiciones de pobreza. Cada uno de nosotros debe entender que las garantías de estabilidad se han esfumado y nadie nos va a decir qué debemos hacer. Además, las empresas han de asumir el protagonismo en la recuperación socioeconómica e impulsar un nuevo modelo de sociedad inclusivo, sostenible, justo y equilibrado. Los diálogos en los que se basa el informe, **realizado en colaboración con el Grupo Persona Metaplacement**, giraron en torno a cuatro ejes: mercado laboral y confianza, eficiencia y productividad, valores y liderazgo.

A) Restablecer el mercado laboral y la confianza. La crisis ha dañado el mercado laboral no solo por las cifras de paro, que rondan los cinco millones de personas, sino también por nuestra pérdida de confianza en el sistema y sus agentes. Es prioritario que todos los grupos de interés colaboren para reconstruirla y crear un mercado laboral que genere empleo estable y de calidad. Los líderes son los únicos que pueden promover la confianza a partir del conocimiento, la capacidad y la voluntad, es decir, deben poder, querer y saber actuar adecuadamente, en base a unos principios éticos. Para conseguirlo hay que mejorar las relaciones humanas: •Potenciar el trato personal, y no solo el profesional, entre los miembros de la organización. •Establecer relaciones sinceras y transparentes para generar credibilidad entre los colaboradores y la dirección. •Apoyar a aquellos que tengan que abandonar su trabajo, potenciando el outplacement, colaborando con los servicios públicos de empleo o exigiendo fórmulas en futuras reformas laborales que disminuyan el impacto de los despidos.

B) Maximizar la eficiencia y la productividad. Para recomponer el mercado laboral, no solo necesitamos restaurar la confianza, sino también volver a ser eficientes y productivos. Y en este campo son fundamentales los emprendedores. La competitividad de las empresas depende de su capacidad para innovar y adaptarse a mercados cambiantes. Por ello, las compañías tienen que gestionar adecuadamente el talento y cuidar a los emprendedores: •Desarrollar sesiones de trabajo en toda la organización que potencien un sentimiento positivo. No se trata de ser optimistas, sino proactivos. •Crear un entorno donde las personas puedan asumir más iniciativa y responsabilidad. •Monitorizar las relaciones personales con programas de coaching, tanto personal como grupal, y sistemas de feedback, entre otros. •Promover un estilo de liderazgo eficiente, con sistemas como el de gestión de la calidad total o el lean.

C) Retomar los valores éticos

Serán los comportamientos éticos y no los procesos organizativos o productivos los que determinen la competitividad de las empresas. Si queremos restaurar la confianza y la eficiencia, debemos regirnos por la justicia y la coherencia, y predicar con el ejemplo: •Aplicar la ejemplaridad en aspectos como la remuneración, el respeto a los acuerdos establecidos o la justicia en las relaciones institucionales. Es la mejor manera de mostrar el compromiso de la alta dirección con los valores de la empresa y su misión. •Formar a los equipos de primer y segundo nivel en la puesta en práctica de los valores de la organización. El director de RR. HH. puede impulsar políticas y acciones que premien el desempeño ético, el esfuerzo y el compromiso a largo plazo. •Establecer sistemas de decisión que incluyan a toda la organización y transmitir a todos los equipos las expectativas que se tienen de ellos.

D) Promover el liderazgo

En momentos como el actual la gestión del cambio cobra una especial relevancia. También estamos más dispuestos a seguir a los líderes, que deben tener una visión de futuro y concitar la voluntad de todos a su alrededor.

Este liderazgo no tiene por qué estar vinculado a un puesto en el organigrama. Habitualmente, existen líderes "ocultos" que no desempeñan necesariamente un puesto directivo. No solo hay que identificar, promover y apoyar a los líderes con sistemas de dirección (retribución, carreras, diseño del puesto de trabajo...): •Fomentar el desarrollo de aptitudes de liderazgo (proactividad, comunicación, responsabilidad...) y autoconocimiento de quienes ocupan puestos de dirección, mediante el mentoring o el coaching. Hay que ayudar al líder a tomar

conciencia y gestionarse correctamente. •Establecer programas que potencien la continua transferencia de capacidades a la acción del líder, que debe mantenerse siempre proactivo. De las buenas intenciones a la acción. Si 2013 se confirma como el año del fin de la crisis, 2014 nos obligará a asumir nuestro nuevo rol como ciudadanos y trabajadores, como empresarios y directivos, bajo nuevas cláusulas éticas y de responsabilidad. La situación actual puede ser un buen pretexto para que los responsables de RR. HH. afronten un reto importante: el diagnóstico y la medición del impacto del liderazgo en la cuenta de resultados de las empresas.

PELIGRO: SILENCIO EN LA ORGANIZACIÓN por Mireia Las Heras Maestro. Del boletín INSIGHT, del IESE. **Documento original: silencio en la organización.** Dicen que "cuando el río suena, agua lleva". Pero, ¿y si no suena? ¿Significa eso que las aguas están calmadas? No siempre. Ocurre a menudo, en las relaciones humanas y también en las organizaciones, que los conflictos circulan por aguas subterráneas y en silencio. Pueden pasar desapercibidos, pero están ahí. ¿Por qué surgen? ¿Conviene hacerlos aflorar? ¿Es posible prevenirlos o detectarlos antes de que se enquisten? Estas son algunas de las preguntas que plantea el documento "Silencio en la organización". **El artículo se completa en la web www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

ESTRATEGIAS DE LA BANCA PRIVADA EN EL AÑO DE LA RECUPERACIÓN. Ex.11-12. En un sector cuestionado por albergar numerosos conflictos de interés, las entidades independientes salen reforzadas. La mejora de la calidad del servicio al cliente y la gestión del talento son claves para triunfar en un negocio muy presionado por la caída de márgenes e incremento de regulación. El control del riesgo y la preservación del capital se antepone a la consecución de rentabilidades.

CREAR VALOR EN EL SECTOR FINANCIERO. LOS BANCOS LANZAN ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR LA CONFIANZA DEL CLIENTE. ENCUENTRO DE EXPERTOS. El sector financiero ha registrado importantes cambios en los últimos tiempos que le han forzado a reorientar su actividad, poniendo el foco en restaurar la relación con los clientes. La personalización de servicios y procesos para que el cliente pueda elegir cómo relacionarse con el banco es clave. Habrá menos oficinas, pero más grandes; y su valor añadido será el asesoramiento". (Antonio Seixas, Barclays). "Se debe desarrollar la tecnología y la movilidad como un complemento de las oficinas a corto plazo". (Juan José López, Unicaja) Hay que hacer sencillos los productos para que los clientes entiendan la relación rentabilidad-riesgo". (Jacobo Díaz García, Bankinter)

EL GOBIERNO VINCULA LA RETRIBUCIÓN A LOS ACCIONISTAS AL NIVEL DEL CAPITAL. Cinco Días 11-12. El Banco de España limitará el pago de dividendos en efectivo a la banca en 2014. Los dividendos en efectivo son un lujo que los bancos españoles deben dosificar, y más después de que el Estado les haya avalado unos 30.000 millones de activos fiscales. El Banco de España podrá restringir en 2014 las retribuciones que superen el importe de capital que les sobra para cumplir con el 9% de solvencia.

BANCO POPULAR HA ANUNCIADO UNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON LA MEXICANA BX+ POR LA QUE COMPRARÁ UN 24,9% DE SU CAPITAL. A su vez, la familia Del Valle, que controla el grupo mexicano, encabeza un grupo de inversores que se hará con el 6% del banco español tras invertir 450 millones de euros. **expansion.com.11-12.** El Consejo de Administración de Banco Popular, reunido ayer con carácter extraordinario, ha aprobado iniciar una nueva ampliación de capital para reforzar la presencia de sus socios mexicanos. La operación se llevará a cabo mediante un procedimiento de colocación acelerada, y está destinada a "un número reducido de inversores mexicanos". La CNMV suspendió de cotización las acciones del banco español antes del anuncio de su alianza con Bx+, cuando subía en bolsa un 1,23%, hasta 4.21 euros. Al cierre de mercado sus títulos bajaron un 1,44%, hasta 4,1 euros. La familia Del Valle es una de las sagas empresariales más poderosas de México, con una fortuna estimada de 9.940 millones de dólares, la séptima del país, según la lista elaborada por Forbes México. Popular destaca que "el objetivo de dicha toma de participación es el de dar cumplimiento al objetivo ya anunciado a principios de 2013 de avanzar en la diversificación geográfica" de la entidad. Banco Popular destaca en el hecho relevante enviado a la CNMV que una vez completada la operación, los recursos propios del banco "se verán reforzados y su ratio de capital Core Tier I (bajo criterios Basilea 2.5) alcanzará el 12,3%, consolidándose como uno de los bancos más y mejor capitalizados de España". La ampliación es dilutiva pero refuerza la solvencia. Ex.12-12

POPULAR CEDE EL NEGOCIO DE GALICIA A SU FILIAL BANCO PASTOR. Ex.10-12. Popular culminó ayer la cesión de su negocio de Galicia a su participada Banco Pastor. Ésta absorberá todos los elementos patrimoniales vinculados a las 236 oficinas que el grupo presidido por Ángel Ron tiene en la zona. El cambio ha obligado a realizar una ampliación de capital, según comunicó ayer la entidad a la CNMV. Pastor asume un volumen de activos de 10.500 millones de euros y mantiene su sede principal en La Coruña.

SANTANDER COMPRA EL 8% DE BANK OF SANGHAI A HSBC POR 470 MILLONES. Ex.11-12. El grupo español realiza la primera adquisición de un banco en el exterior(segundo banco comercial chino), desde 2011, con una participación que, aunque minoritaria, supondrá desplazar a directivos. Sorprende a primera vista, - escribe Salvador Arancibia- que Banco Santander haya decidido invertir directamente en un banco chino, el Bank of

Shanghai (BoS), cuando otras entidades internacionales están deshaciendo sus posiciones en ese mercado y concretamente cuando hace dos meses BBVA anunció que vendía una parte de CNC y que el resto que mantiene ha pasado a ser una inversión financiera. “Para que unos compren, otros tienen que vender”, señalan en el banco cántabro para explicar su movimiento, al tiempo que reconocen que “los precios ahora son mucho mejores que hace tiempo”. Santander compra a HSBC invirtiendo una cifra relativamente pequeña, 470 millones de euros, por el 8% de BoS. El objetivo de la operación es poner otro pie en el gigante asiático.

BBVA FUSIONA SUS GESTORAS DE FONDOS Y SICAV. Ex.10-12. BBVA AM administrará 42.359 millones. La división que presta servicio a clientes con más de 2 millones alcanza los 14.300 millones, por encima del nivel precrisis.

SABADELL NEGOCIA LA VENTA DEL 20% DEL CAPITAL DEL BANCO BHD. Cinco Días 12-12. El grupo español reorganiza su posición en América. BHD, banco de la República dominicana, se encuentra inmerso en una fusión con Banco León. Sabadell está aprovechando estos movimientos para reorganizar su posición en América. Vende 632 millones de fallidos a dos inversores extranjeros.

BANKIA REGRESA AL IBEX 35 COMO EL CUARTO MAYOR BANCO. Ex.13-12. Se incorpora el 23 de diciembre. Vuelve con una capitalización bursátil de 11.700 millones y ocupará el puesto número trece, por lo que el sector financiero ganará aún más peso en el selectivo: actualmente la banca pondera un 36%. Un primer paso - comenta Salvador Arancibia - en el camino de la privatización de la entidad. La Audiencia rechaza la responsabilidad penal de Bankia en la comercialización de las preferentes. Ex.11-12.

BANKINTER SE HACE CON EL 100% DE MERCAVALOR. Ex.14-12.

IBERCAJA BANCO Y GRUPO CAJA 3 SERÁN UNA FIRMA EN OTOÑO. Ex.14-12.

EVO BANCO COMIENZA A OPERAR DE FORMA AUTÓNOMA. Ex.10-12. Evo Banco inició ayer operaciones como entidad autónoma con 268.000 clientes y un volumen de negocio de 2.541 millones de euros, después de que NCG culminara el proceso de segregación tras el acuerdo de venta a Apollo European. El traspaso a Apollo está pendiente ahora de la firma del contrato en las próximas semanas por el que NCG Banco ingresará 60 millones de euros y preservará 590 puestos de trabajo directos en Evo y otro medio centenar de indirectos a través de los servicios que le prestará la antigua matriz.

EL FROB ADJUDICARÁ NCG DIRECTAMENTE SI UNA OFERTA ES UN 50% SUPERIOR A LA SEGUNDA. Cinco Días 10-12. También lo hará si la diferencia es mayor a 200 millones de euros. Los fondos ofrecerán 100 millones por los fallidos de NCG. Ex.13-12. Los interesados en NCG tienen dos opciones: ofrecer mucho dinero por NCG y a su vez pedir un gran esquema de protección de activos (EPA) o lo contrario, hacer una oferta baja pero que implique una menor petición de ayudas. El FROB informó ayer a los postores de Novagalicia que el comprador podrá aprovechar hasta 2.800 millones en créditos fiscales. Cinco Días 13-12. Es la cifra más alta de los cuatro escenarios de uso de activos fiscales ofrecidos a los interesados. **EL FROB COMPLICA LA SUBASTA.** Ex.14-12. No habrá ningún tipo de compensación por el hecho e que la banca nacional pueda apuntarse hasta 4.600 millones de créditos fiscales, el doble de los 2.300 millones de los fondos.

DE GUINDOS: "LA BANCA NACIONALIZADA HA PRESTADO 24.000 MILLONES HASTA NOVIEMBRE". El ministro de Economía, Luis de Guindos, aseguró ayer que: “Existen primeros indicios de reactivación, no sólo en entidades nacionalizadas, también por el ICO, cuyas cifras de financiación se han multiplicado por tres y cuatro desde el pasado verano”, según explicó en el Congreso de los Diputados. Este nuevo sistema financiero es el que, a su juicio, ha contribuido a situar “en la senda de la recuperación” al país y ha permitido que la economía española se haya ganado “de nuevo” la confianza de los inversores.

EL PLAN DE SUPERVISIÓN DEL BANCO DE ESPAÑA INCLUIRÁ LAS CLÁUSULAS DE SUELO. Cinco Días 13-12. Condición que BBVA, Novagalicia y Cajamar eliminaron tras declarar nulas el Supremo aquellas que nos son transparentes.

LA JUNTA DE ANDALUCÍA CREA UN BANCO PÚBLICO AUTONÓMICO. Ex.14-12. El Gobierno responde que no supone un valor añadido y que el ICO ya cumple muy bien el papel de la banca pública para las pymes.

LA BANCA REDUCE UN 14,58% SU PLANTILLA. Ex.13-12. Entre 2008 Y 2012 Las entidades de crédito redujeron su plantilla en cerca de 40.000 trabajadores entre 2008 y 2012, hasta los 231.400 empleados, lo que representa un descenso del 14,58% en ese periodo, de acuerdo con los datos del “Estudio Competitors de DBK sobre banca comercial”.

RSC EN EL SECTOR BANCARIO

PROGRAMA EFEC. EDUCACIÓN FINANCIERA EN LAS ESCUELAS DE CATALUÑA. Noticia enviada por nuestros amigos de CAIXA D'ENGINYERS-CAJA DE INGENIEROS. Gracias, Jaume Franco. Tiene por objetivo ofrecer en las escuelas públicas, concertadas y privadas de Cataluña, la posibilidad de impartir educación financiera básica a alumnos de 4º de la ESO (último curso de Educación Secundaria Obligatoria). La peculiaridad del programa es que los talleres de educación financiera son impartidos por voluntarios vinculados a bancos y entidades financieras (profesionales en ejercicio o jubilados). Este proyecto se enmarca en las recomendaciones de organismos internacionales. para dotar la ciudadanía con mejores competencias y además se acerca la actividad bancaria y financiera a la ciudadanía y así contribuye a la transparencia y comprensión de los servicios financieros.

NOTICIAS SOBRE EL SECTOR SEGUROS

BANKIA Y MAPFRE ULTIMAN LA FIRMA DE SU NUEVA ALIANZA DE BANCASEGUROS. Ex.10-12 En los próximos días, la aseguradora se convertirá en el proveedor exclusivo de seguros del banco a cambio de una contraprestación económica y venderá sus productos en toda su red. Mapfre y Bankia van a cerrar en los próximos días la reordenación de su alianza estratégica de bancaseguros. Todo está listo para la firma del nuevo marco que regirá su relación y solo un imprevisto, con el que nadie cuenta, podría cambiar estos planes. Con el nuevo acuerdo, Mapfre se convierte en el proveedor único de Bankia en seguros de forma que ofrecerá estos productos en exclusiva en la red del banco a cambio de una contraprestación económica. El banco ha pagado 746 millones de euros en resolver sus acuerdos de seguros con Aviva y Caser.

VIDACAIXA DISPARA SU CRECIMIENTO GRACIAS A LA RED Y LA SALUD DEL GRUPO. Ex.14-12. Gestiona 32.500 millones en seguros. Incrementó su volumen de primas un 14,38% en los nueve primeros meses del año, hasta 3.629 millones, cuando el sector disminuyó un 5%. Aumenta su cuota de mercado por volumen de primas hasta el 8,79%. El Director General, Antonio Trueba, critica la directiva Solvencia II, "teniendo en cuenta que las aseguradoras hemos sobrevivido a la mayor crisis conocida sin dar ningún problema"

CARRERA DE FIN DE AÑO PARA LAS PENSIONES. Ex.10-11. Los expertos vaticinan una buena recta en el final de año por la mayor concienciación entre los ciudadanos de la necesidad de ahorrar para el retiro. Reconocen que para crecer habrá que arrebatar clientes a la competencia.

RSC EN SEGUROS

SANTALUCÍA SEGUROS ha firmado un convenio de colaboración con la Asociación Española contra el Cáncer (AECC), Cáritas y Cruz Roja para el próximo año, después de que estas organizaciones fueran seleccionadas mediante un proceso de votación por los propios empleados de la compañía. De RRHH Digital.11-12.

AXA DESTACA EL VALOR DE LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. AXA ha celebrado el II Día de la Diversidad, una jornada con la que la aseguradora busca promover entre sus empleados la igualdad de trato y oportunidades efectivas sin distinción del género, raza, condición sexual o discapacidad. Este es un aspecto clave a desarrollar en el seno de la Responsabilidad Corporativa de AXA como reflejo de una sociedad plural. La sesión ha sido inaugurada por el CEO de AXA España, Jean-Paul Rignault, que ha destacado que "la diversidad no es una opción, sino un imperativo empresarial que no solo tiene impacto sobre los resultados, sino que contribuye a la sostenibilidad futura de AXA como compañía y agente social." De la Newsletter de la Fundación para la Diversidad.

LA BOLSA LA SESIÓN DE AYER. LA CAUTELA DOMINA LA BOLSA, QUE CAE UN 6% EN DOS SEMANAS EN ROJO. Ex.14-12. El Ibex acabó en tablas ayer, en 9.272 puntos. Las dudas en torno al mensaje que la FED lanzará el miércoles han castigado a los índices los últimos cinco días, en los que el Ibex ha caído un 1,39%. El riesgo país sigue contenido en 227 puntos

COYUNTURA NACIONAL

LOS ANALISTAS ESPAÑOLES PREVÉN MÁS CRECIMIENTO QUE EL GOBIERNO EN 2014. ABC 11-12. BBVA, Santander y La Caixa estiman que el PIB crezca hasta un 1% frente al 0,2% del FMI. El consenso es que España alcance de forma ajustada el objetivo o lo incumpla por unas décimas. BBVA prevé que el aumento del PIB se acelerará al 0,3% en el cuarto trimestre. Ex.10-11. "La actividad continúa recuperándose", dice la entidad. El alivio de la presión financiera, el menor esfuerzo fiscal en comparación con 2012 y el buen comportamiento de las exportaciones explican el repunte. La Caixa cree que España avanzará un 0,8% en 2014. El PIB subirá más de un 2% a partir de 2016, pero el paro no bajará del 20% en bastantes años La Caixa cree que el crecimiento puede ser superior si la inversión extranjera aumenta su ritmo. BBVA CREE QUE AHORA ES MÁS IMPORTANTE RECUPERAR EL EMPLEO QUE LOS SALARIOS. Cinco Día 12-12

ESPAÑA LIDERA EL CAMBIO DE RITMO ECONÓMICO EN LA OCDE. Ex.10-12. Los indicadores adelantados que maneja la OCDE apuntan a un mayor ritmo de crecimiento económico en los próximos meses en el conjunto de los países desarrollados pero, sobre todo, en España. El país se vuelve a colocar a la cabeza de estos indicadores en octubre por tercer mes consecutivo, con 102,4 puntos frente a 102,1 el mes anteriores, donde las cifras por debajo de 100 enteros indican caída, y las que están por encima señalan una mejoría.

LA DEUDA ESPAÑOLA ANTICIPA PARTE DE LAS MEJORAS QUE LAS FIRMAS DE INVERSIÓN AUGURAN PARA 2014. Expansión.com. El interés exigido al bono a diez años llega a bajar del umbral del 4%. A más corto plazo, la

rentabilidad de la deuda a cinco años cae a sus cotas más bajas desde 2005. Con el interés del bono español en el nivel del 4%, la prima de riesgo se enfría por debajo de los 220 puntos básicos, hasta los 216 puntos, sus cotas más bajas desde el año 2011.

NUEVO RÉCORD EN EL TERCER TRIMESTRE: LA DEUDA PÚBLICA ALCANZA EL 93,4% DEL PIB. Expansión.com 13-12. El endeudamiento del conjunto de las administraciones públicas en el tercer trimestre de 2013 se situó en el 93,4% del PIB y sumó 954.863 millones de euros. La previsión para el conjunto de este año es llegar al 94,2%

COYUNTURA INTERNACIONAL

REUNIÓN DEL ECOFIN EN BRUSELAS ACUERDO PARCIAL: LA UNIÓN BANCARIA COMPLETA SE RETRASA AL MENOS A 2025. Ex.11-12. Alcanzar una "unión bancaria" significa que solo existan los "bancos europeos", y que cada entidad sea tratada por inversores, reguladores y supervisores en función de sus ratios de solvencia, liquidez y rentabilidad, independientemente de dónde tenga fijada su sede. Y para ello hace falta una mutualización de riesgos completa, lo que quiere decir que los bancos (y contribuyentes, si procede) de unos países deberán financiar las liquidaciones y reestructuraciones bancarias de otros. Pero el acuerdo de mínimos al que llegaron el martes por la noche los ministros de Economía y Finanzas de la Unión Europea (UE) retrasa esa mutualización total hasta al menos 2025, según aparece en un documento de trabajo al que ha tenido acceso EXPANSIÓN.COM. El borrador contempla una mutualización progresiva de esos riesgos a lo largo de 10 años, de tal modo que si hay que liquidar un banco el primer año, se usaría el 100% de su hucha nacional y el 10% de la europea; si la operación se realiza en el segundo año, se usarían un 90% del compartimento nacional y un 20% del europeo, y así sucesivamente. "La asignación [de las aportaciones nacionales al FRU] desaparecerán progresivamente durante un periodo de 10 años [...] A partir del año 11 la subdivisión en compartimentos nacionales debe terminar", asegura el borrador. Además, **los ministros han acordado que si bien el MUR empezará sus funciones de planificación el 1 de enero de 2015, no podrá liquidar bancos hasta el 1 de enero de 2016.**

BRUSELAS PLANTEA DAR AVALES, PRÉSTAMOS O AYUDAS A PAÍSES QUE HAGAN REFORMAS. Ex.11-12. Así se desprende del borrador de conclusiones de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno que se celebrará los días 19 y 20 de diciembre en Bruselas

EL ARMA SECRETA QUE GUARDA EL BCE PARA QUE LA BANCA DÉ CRÉDITO. Cinco Días 10-12. El BCE tiene en mente una nueva LTRO, pero esta vez condicionada al préstamos. Es decir, que sólo prestaría dinero a aquellas entidades de la eurozona que se comprometieran a destinarlo a financiación.

EL BCE ENDURECE SU POSTURA SOBRE LOS BONOS SOBERANOS. Ex.13-12. con el objetivo de evitar que las entidades débiles usen su dinero para comprar deuda de los países en crisis. La banca reacciona a la baja en la Bolsa.

LOS BANCOS DEVOLVERÁN 22.650 MILLONES AL BCE. Ex.14-12. Podría deberse: 1.-ya no resulta rentable mantenerlo aparcado en las arcas de la institución, y 2.- los bancos están reduciendo su exposición a la deuda pública porque hay dudas sobre el tratamiento que se le va a dar en los próximos test de estrés.

VÍA LIBRE A LA NORMA EUROPEA QUE PROTEGE A LOS HIPOTECADOS. Ex.11-12. El pleno del Parlamento Europeo aprobó ayer la nueva normativa que trata de proteger a los clientes que suscriben un crédito hipotecario. Entre las nuevas garantías de las que dispondrán los europeos está la de que el consumidor disponga de un periodo obligatorio de reflexión de siete días antes de firmar un contrato hipotecario, o bien del mismo periodo de siete días para retractarse tras la firma.

LIBRO

"ÉTICA EMPRESARIAL: IDEAS, REFLEXIONES Y CASOS". Libro de nuestros compañeros los profesores del CUNEF, LUIS DÍAZ MARCOS Y ENRIQUE CAMPOMANES CALLEJA publicado por la EDITORIAL UNIVERSITARIA RAMÓN ARECES. Un libro para reflexionar al respecto de la importancia de la ética en la actividad empresarial y directiva. Un análisis, conceptual y práctico, al respecto de cómo las empresas y los profesionales pueden, y deben, generar beneficios y valor agregado sin renunciar a los valores de la ética. En opinión de los autores "la ética es un instrumento de trabajo que empresas y profesionales deben cultivar". Con dicha intención, se analiza por qué se ha puesto de moda la ética empresarial. Finalmente, se desarrollan seis casos prácticos comentados en los que los autores abordan el análisis de algunos de los principales dilemas éticos presentes en la actividad empresarial.

SUGERENCIAS

SUPLEMENTOS ESPECIALIZADOS DE LOS DIARIOS ECONÓMICOS:

1.-EXPANSIÓN: 1.- E & E: ESTUDIAR UN MÁSTER ... ¿ES UNA SOLUCIÓN PROFESIONAL PARA 2014? Un artículo de Arantxa Bustillo en E & E 14-12. La tasa de paro de los que han cursado un máster ronda el 8% frente al 26,6% del total. **2.- . EXPANSIÓN DEL INVERSOR 14-12.** La Bolsa la mejor inversión para 2014. Los índices podrán

subir hasta un 30%, frente al 2% de la renta fija. Los expertos prefieren Europa a los EEUU y la bolsa española está entre las favoritas. Banca y valores cíclicos, las principales apuestas.

II.-CINCO DÍAS: 1.- CINCO DÍAS INVERSIÓN: LA BANCA ESPAÑOLA SE ABRE AL INVERSOR. El sector supera el estigma del rescate y se presenta como opción con la que apostar por la recuperación económica. Radiografía bursátil de la banca para 2014. Los retos que surgen más allá del rescate. Entrevista a Gero Jung, Economista Jefe de Mairabaud. La adjudicación de Novagalicia se inclina hacia la gran banca. **2.- EXTRA INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN:** Dónde invertir en 2014. Las perspectivas económicas han mejorado pero si se quieren conseguir altas rentabilidades hay que colocar el dinero en productos de riesgos.

EMPATÍA, EL SECRETO DE MANDELA, POR SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON. Ex.11-12 Proviene del griego *empathia*, que significa sentir dentro. Fundamento de una actitud ética, raíz de una concepción generosa de la vida, es el punto de inflexión de un liderazgo moral persuasivo y convincente. En este difícil arte Mandela se consagró como un reputado maestro, en su biografía abundan ejemplos maravillosos. Conocido es su gesto de abrazar a su carcelero, al que invitó como vip a su investidura como presidente. El silencio y el estudio fueron forjando un carácter íntegro, solo él podría cruzar puentes minados por el rencor y la animadversión. Es aplastante cuando afirma: "Nadie nace odiando a otra persona por el color de su piel, o su origen, o su religión. La gente tiene que aprender a odiar, y si puede aprender a odiar, también se le puede enseñar a amar. La verdad es que (la clase política) se podrían aplicar el cuento... y nosotros también. Preguntar, escuchar, gestionar silencios, interpretar lenguajes corporales, sentir lo que mi interlocutor siente, pensar lo que bulle en su cabeza, conocerle, entenderle, actitud decisiva para un encuentro fértil de mentes y corazones, escasea dramáticamente. Hasta con nuestros seres queridos tendemos a hablar demasiado, a imponer nuestros puntos de vista, a oír palabras sin calibrar su significado y hondura.

LAS 20 CLAVES DE LA EDUCACIÓN PARA 2020, SEGÚN FUNDACIÓN TELEFÓNICA. De la Revista Educación 3.0, el 09-12. El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés.

REVISTA HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW. Monográfico sobre el sector financiero y fuentes de financiación. La acabamos de recibir. Volveremos sobre ella. Tiene breves y además interesantes aportaciones. (Fainé, Botín, M^a Dolores Dancausa, Ron, etc.)

DISTINCIÓN

JOSÉ MANUEL FUENTES, Presidente de la consultora DEVELOPMENT SYSTEMS, ha sido distinguido por la Cámara Oficial Española de Comercio en Chile como "Empresario destacado 2013". ¡Enhorabuena!, en nombre de todos los asociados del GREF.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **AFI. PROGRAMA ONLINE DE AGENTE FINANCIERO.** 19 de febrero a 6 de junio. El Diploma de Agente Financiero (DAF) tiene el objetivo de complementar en las redes comerciales de entidades financieras y aseguradoras, la necesidad de una cualificación profesional para poder hacer frente a las exigencias reguladoras. El objetivo de este curso es capacitar al alumno para la obtención del Diploma de Agente Financiero (DAF o Nivel €FA I) por la European Financial Planning Association (EFPA). Info: Españaeto, 19 - Bajo. 28010 Madrid. Tel. 91.520 01 50.
- **IIR. 1.- BANCA PRIVADA.** Madrid 25 de febrero. Los líderes del sector comparten sus estrategias para captar y ganar confianza de clientes e inversores. Info: Verónica Núñez: vnunez@iirspain.com. Tel. 91-700 48 70. **2.- NUEVAS TÉCNICAS DE AUTOGESTIÓN Y PRODUCTIVIDAD EJECUTIVA.** Madrid 25 y 26 de Febrero de 2014. Info. Diana Mayo: 91 700 49 15. dmayo@iirspain.com ; info@iirspain.com. www.iir.es/cursosexecutive. **3.-TRAINING METRICS** con nuestro antiguo compañero ANTONIO PEÑALVER, Socio Director del GRUPO PERSONA. Madrid 30 de Enero de 2014, De 9,15 a 18,30. Info: dmayo@iirspain.com.
- **EOI. Conferencia: Recuperación Económica ¿Qué recuperación?,** con Agustín del Valle. Ex Director del Servicio de Estudios del Banco Urquijo, Central Hispano, y Asesor de la Fundación del Banco de Santander. Prof. de la EOI. 18 de diciembre, de 19 horas a 20,30 horas. Confirmar asistencia. actos@eoi.es Tel. 91-349 56 00.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Termino el poema de Mario Benedetti interrumpido por la cita de Nelson Mandela con motivo de su muerte.

"No te rindas, por favor no cedas aunque el frío queme, aunque el miedo muerda, aunque el sol se ponga y se calle el viento./Aún hay fuego en tu alma, aún hay vida en tus sueños porque cada día es un comienzo nuevo, porque esta es la hora y el mejor momento/Porque no estás sola, porque yo te quiero".

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

LA REDACCIÓN