



## Índice

1. Sobre Formación y Desarrollo
2. Sobre el sector bancario
3. Sobre el sector de seguros
4. La Bolsa
5. Cliente
6. Responsabilidad Social Corporativa
7. Coyuntura nacional
8. Coyuntura internacional
9. Noticias sobre Asociados Corporativos
10. Entrevistas de interés
11. Nombres propios
12. Sugerencias
13. Cursos y seminarios
14. Una frase para la reflexión

### 1. Sobre Formación y Desarrollo

- **REFORMAS.** Un artículo de **Alfonso Luengo Álvarez-Santullano**, Director Gerente de la **Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo**, especial para el GREF. Al poco de

llegar a la Fundación Tripartita tuve el honor de ver publicado en el número 40 de la revista GREF un artículo que titulé "Reformas". En esas palabras se encontraba el relato del cambio silencioso pero reconocible que se estaba produciendo en el subsistema de Formación para el Empleo desde la aprobación de la reforma laboral. "Reformas" iba de mi experiencia personal en el proceso pero hoy, tras la aprobación del Real Decreto-Ley 4/2015 de reforma del sistema de Formación para el empleo, creo que interesa más apuntar, aun someramente, en dirección a los motivos e intenciones que movieron a la reforma e intentar facilitar la comprensión de su alcance. **Agradecemos a Alfonso Luengo y a su equipo, las atenciones que siempre tienen con el GREF.**

[http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_170415.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_170415.pdf)

Fundación Tripartita  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



- **TERCERA CONFERENCIA DEL CICLO 2015, "GESTIÓN INTEGRAL DE UN PROGRAMA FORMATIVO: CASO DE ÉXITO EN CAIXABANK", por Ales Berzosa de Caixa Bank y Albert Badía de ADITIO.** La ponencia gira en torno a una experiencia de éxito entre Caixabank y ADITIO en un programa integral de formación. El objeto de la misma pretende explicar los aspectos de





valor a tener en cuenta en cada una de las fases de desarrollo de un Programa formativo desde el Diseño del Programa hasta la Evaluación de Resultados. Si bien todos conocen el proceso completo de desarrollo de un plan de formación, pocos lo suelen llevar a la práctica en la totalidad de sus fases ya sea por presupuesto, por tiempo disponible o por cualquier otra razón. Imprescindible para su ejecución encontrar un partner externo de confianza que conozca el negocio, aporte valor y tenga mucha experiencia en e.learning. La reseña íntegra del acto, en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org), en la sección Ciclo de conferencia del GREF, donde en unos días estará colgada la grabación realizada por los técnicos de Plus Ultra. Muchas gracias a todos ellos, así como a la entidad aseguradora por su generosidad.

- **EL Nº100 DEL OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Excelente número celebrativo del nº100. Nuestra felicitación, Maite Saenz, Directora, y equipo de colaboradores, por el cumpleaños y por el regalo que nos hacéis cada mes, y este en especial, con vuestra excelente publicación.** El nº100, al que nos referiremos en sucesivos boletines, contiene colaboraciones de conocidos expertos tales como Pilar Jericó, José Maria Gasalla, Antonio Peñalver, Javier Fernandez Aguado, José Ramón Pin, José Manuel Casado, Alfonso Jimenez, y nuestro compañero Enrique Campomanes, entre otros. <http://www.observatoriorh.com/videos/orh100-estamos-de-aniversario.html>



## 2. Sobre el sector bancario

- **LOS BANCOS ESPAÑOLES HAN ABARATADO SIGNIFICATIVAMENTE EL PRECIO DEL CRÉDITO EN EL ÚLTIMO AÑO, TANTO EN PYMES COMO EN HIPOTECAS.** expansion.com 12-04. La recuperación económica, el menor coste de la financiación en los mercados y la cada vez menor rentabilidad de la operativa con renta fija han llevado a los bancos españoles a abaratar significativamente el precio del crédito en el último año, tanto en pymes como en hipotecas.
- **LA BANCA DESATA LA GUERRA DEL CRÉDITO AL CONSUMO CON TIPOS AL 6%.** Cinco Días 17-04. Los estímulos del BCE, la mejora de la economía y la necesidad de obtener margen de negocio en un entorno de tipos de interés a cero están llevando a la banca a centrar su políticas comerciales en los préstamos al consumo. Los tipos van del 6% al 11%. Las ofertas se centran en financiación para la compra del coche o la rehabilitación del hogar.
- **LOS BANCO PODRÍAN PAGAR INTERESES A LOS CLIENTES CON HIPOTECAS.** Ex.15-04. La caída del euribor, sitúa a algunos bancos ante la tesitura de tener que pagar intereses a los prestatarios. Bankinter ya ha pagado a algunos clientes intereses por sus créditos hipotecarios. Las entidades han consultado al Banco de España, que ahora mismo estudia la situación.
- **LA BANCA BUSCA VOLVER A LA RENTABILIDAD EN LA ERA DEL SERVICIO DIGITAL.** Cinco Días 14-04. Barcelona acoge desde ayer el Congreso Mundial de Banca sobre Medios de Pago en el que representantes de un centenar de entidades y empresas tecnológicas y de servicio analizan cómo casar las nuevas oportunidades que ofrece la era digital con las necesidades de la clientela y la rentabilidad del negocio bancario.
- **LA FALTA DE RENTABILIDAD AUGURA OTRO BAILE DE FUSIONES EN LA BANCA MEDIANA.** ABC.18-04. Según coinciden en señalar todas las fuentes consultadas por ABC, las entidades llamada a participar en ese proceso son Ibercaja, Unicaja, Kutxabank, Liberbank, BMN y Abanca, aunque tampoco se descarta que lo haga el Popular. Desde el sector se asegura que actualmente no hay conversaciones ni negociaciones en marcha,



pero que será un proceso natural que la evolución del negocio no tardará mucho en imponer. Palancas de esas fusiones: Los bajos tipo de interés, la morosidad (12,5% en febrero) y el desendeudamiento del sector. Ibercaja y Unicaja, según las fuentes, podrían liderar alguno de estos procesos.

- **LOS BANCOS CONCEDIERON EL 12,86% DE LAS DACIONES EN PAGO QUE LES PIDIERON.** expansion.com 12-04. En el segundo semestre del año pasado 97 entidades bancarias concedieron casi 1.500 daciones en pago de las 11.400 que les solicitaron. Así se deduce de los datos incluidos en el quinto informe de la Comisión de Control sobre el cumplimiento del Código de Buenas Prácticas para la reestructuración viable de las deudas con garantía hipotecaria sobre la vivienda habitual, correspondiente a los meses de julio a diciembre del año pasado y al que ha tenido acceso Europa Press. Son 97 las entidades adheridas al código.
- **EL SUPREMO FIJA DOCTRINA Y LIMITA LA DEVOLUCIÓN DE CLÁUSULAS.** Cinco Días 17-04. El 9 de mayo de 2013 el T.S. sentó doctrina al indicar en qué casos, por su falta de transparencia debía considerarse abusiva y quedar eliminada del contrato hipotecario una cláusula suelo, que topa la rebaja de costes de la que puede beneficiarse un cliente ante la bajada de tipos de interés. Aquella fecha será, según una nueva sentencia del 25 de marzo publicada ayer, la que limite la retroactividad de las indemnizaciones que deban pagar la entidades financieras a sus clientes en el caso de ser condenadas a eliminar dichas cláusulas en aplicación de la primera sentencia.
- **REACTIVACIÓN DEL CRÉDITO, SEGÚN "PUENTES DE DEBATE EXPANSIÓN-BANCO SABADELL".** Ex.14.04. Nuevos competidores y tipos bajos, retos en la reactivación del crédito. Los expertos hablan de recuperación pero reconocen que las dificultades de financiación han discriminado entre empresas grandes y pequeñas y que el capital riesgo gana terreno en España. Los expertos señalan que los buenos proyectos siempre han tenido acceso al crédito, aunque a precios superiores a lo habitual durante la crisis. Las firmas pequeñas se han visto forzadas a agruparse o a buscar vías alternativas.
- **SANTANDER REORGANIZA TODOS SU NEGOCIOS EN EEUU.** Ex.16-04. La entidad culminará a inicios de 2016 la integración de sus actividades de banca comercial, consumo, banca privada y el negocio de Puerto Rico. Englobará 125.000 millones de activos. El grupo opera en el país con una red de 811 sucursales y cerca de 16.000 empleados.
- **CAIXABANK. Financiará la compra de coches en China.** Ex.16-04. El Gobierno chino a luz verde a la alianza de la entidad con Bank of East Asia y Brilliance, que nace con un capital de 115 millones de euros. CaixaBank posee el 22,5% de la sociedad. **Vende una Torre Nissan a su filial con Mutua. Usa el "Big Data" para ofrecer al cliente un servicio personalizado.** Con Oracle ha desarrollado varias herramientas. Una como un repositorio de datos que reúne los recibos y facturas del cliente (Recibox), otra lo mismo que la anterior pero enfocada a los gastos que generan con las tarjetas de crédito (Cardibox).
- **SABADELL COMPLETA LA AMPLIACIÓN DE 1.600 MILLONES ANTICIPADAMENTE.** Cinco Días 14-04. El apoyo de los accionistas mayoritarios contribuye al éxito de la operación cinco días antes del plazo.
- **BANCO POPULAR. JUNTA GENERAL.** Cinco Días.14-04. RON ASEGURA QUE "LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO SIGUE EN LAS OFICINAS". El presidente de Banco Popular cree que España ha dejado "atrás la crisis económica" y evoluciona "paulatinamente hacia una nueva normalidad". Pese a ello, dice que "aún existen riesgos". Popular prevé mejorar "gradualmente" el dividendo, mensaje que no fue suficiente para los accionistas que se quejaron de la caída del dividendo y de los bonos. Ron mantiene que "la rentabilidad del negocio sigue en la oficina". Ex.14-04. RON ANTICIPA UN ALZA "CONTUNDENTE" DEL DIVIDENDO DE POPULAR. El presidente, Ángel Ron, admite que "se piensa que la recuperación de la retribución va lenta". Ron dijo que Popular trabaja para dar una solución "factible" a los inversores de bonos convertibles. El banco se enfocará en los segmentos de pymes y consumo para elevar su rentabilidad. La entidad prevé que las dotaciones se reduzcan de forma "significativa" este ejercicio.
- **BANKIA.** Ex.14-04. **Goirigolzarri: "Bankia será este año uno de los bancos más rentables".** Su presidente asegura que la entidad es solvente, está bien capitalizada, y contribuye ya a la necesaria mejora de la imagen y la reputación del sistema financiero español. Bankia cerrará 2015 con una rentabilidad sobre fondos propios del 10%, frente al 8,6% de 2014. Las provisiones seguirán altas este año y el próximo y se colocarán en 2017 en límites normalizados El banco estabiliza su cuota de mercado en el nivel de 2012 tras cerrar mil oficinas.



**GUINDOS CONFIRMA:** "Bankia será el banco más rentable de España". Se venderá cuando se recupere "el mayor porcentaje de las ayudas". Bankia ultima su plan de desinversión tras 400 ventas. Ex.17-04. **Cumple el Plan al 97%**. La entidad ha traspasado en dos años 200 participaciones, 130 sociedades inmobiliarias y 80 carteras de créditos, por más de 15.000 millones. Ha pasado de vender por obligación a hacerlo por el interés de perfilar su balance.

- **IBERCAJA VUELVE A EMITIR BONOS CUATRO AÑOS DESPUÉS.** Ex.13-04. En forma de deuda subordinada a 10 años. El grupo inicia mañana un 'road show' de la mano de Barclays, BBVA, JP. Morgan y UBS para una emisión que le servirá para reforzar capital. La entidad llega a un acuerdo con los sindicatos sobre el ERE. Un máximo de 350 personas, afectadas.
- **CATALUNYA BANC. BBVA MANTENDRÁ LA MARCA CATALUNYA CAIXA 18 MESES MÍNIMO. Cinco Días.17-04.** BBVA tiene previsto formalizar la semana que viene la compra de Catalunya Banc, una vez que el fondo estadounidense Blackstone cerrase el miércoles la adquisición de la cartera hipotecaria problemática de la entidad catalana por un importe de 4.123 millones de euros. Catalunya Banc, de hecho, espera que sea el próximo lunes cuando BBVA desembarque ya como dueño y se produzca la salida oficial del FROB, tras obtener la autorización del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) único paso burocrático que queda pendiente. Tras el desembarco BBVA iniciará un exhaustivo estudio de la duplicidad de oficinas existente, y sobre todo, de rentabilidad de cada sucursal para comprobar de qué locales prescindir. BBVA considera que el sobrante podría rondar las 280 agencias. De momento tiene previsto mantener la marca como un año y medio, ya que la marca CX está muy arraigada en Cataluña y sus clientes son muy fieles, pues la marca es muy tradicional. Será tras ese periodo cuando el banco vuelva a realizar un estudio de mercado para comprobar la conveniencia o no de unificar la marca BBVA como hizo con UNIM. La integración le da una cuota de mercado del 24%, lo que le sitúa tras La Caixa que cuenta con el 33%. CX supone unas pérdidas para el FROB de 11.672 millones.
- **NUEVA ERA EN LAS EXCAJAS. Economía ultima una exhaustiva ley de gobierno corporativo para las fundaciones bancarias.** Cinco Días 14-04. El Ministerio de Economía hizo público ayer, a través de la página web del Tesoro, el proyecto de orden ministerial por el que se definirán las exigencias de gobierno corporativo de las fundaciones bancarias, que serán equivalentes a las de las sociedades cotizadas, según recoge el texto. El documento, sujeto a audiencia pública hasta el 30 de abril y que podría quedar aprobado a mediados del mes de julio, marca de forma exhaustiva la manera en que las fundaciones bancarias deberán dar cuenta de la estructura y composición de sus órganos de gobierno, con el fin de garantizar que las personas que lo integran "son las más adecuadas", e informar con detalle de los criterios de inversión que se siguen en los bancos participados. Especial relevancia merece el capítulo referente a la política de remuneraciones, donde se exige que los miembros del patronato, el máximo órgano de gobierno de las fundaciones bancarias, den detallada cuenta de los gastos que les sean reembolsados cuando estos superen los mil euros.
- **GESTORAS.** Ex.14-04. Los fondos disparan los ingresos por comisiones. El aumento de patrimonio y del volumen de clientes generan el mayor incremento de facturación del siglo.
- **EL FROB VE RECUPERABLES 16.000 MILLONES DE LAS AYUDAS A LA BANCA.** Ex.15-04. Restoy, su Presidente, calcula que el 72% de las ayudas al sector se perderán salvo que se aprecien sus participaciones en Bankia y BMN. Cerrará la venta de Catalunya Banc en unos días. El FROB detectó 25 créditos que crearon un agujero de 1.700 millones en NCG y Catalunya Banc.
- **LOS BANCOS SECUNDAN LA ESTRATEGIA DE BANKIA PARA AMPLIAR SUS HORARIOS.** Cinco Días 14-04. El sector financiero quiere romper por completo con sus anteriores convenios colectivos, que considera que están "trasnochados". Los responsables de la patronal de las antiguas cajas reivindicaron ayer su pretensión de ampliar los horarios por la tarde, un objetivo que Bankia ya ha comenzado a comunicar a sus empleados. Los bancos quieren ampliar horarios, pero sobre todo, buscan reducir costes salariales eliminando la paga de antigüedad y la de beneficios. CaixaBank apoya la iniciativa de Bankia de ampliar los horarios. Ex. 16-04



### 3. Sobre el sector seguros

- **EL 25% DE LAS ASEGURADORAS, EN RIESGO POR LOS TIPOS BAJOS. Cinco Días 16-04.** El FMI pide a Europa que reduzca los créditos en mora. "Las compañías de seguros europeas de tamaño mediano que tengan un balance débil podrían afrontar un riesgo creciente de quiebra" explicó ayer José Viñals Director de Departamento de Asuntos Monetarios del FMI. Un periodo prolongado de tipos cercanos a cero podría provocar que una cuarta parte de las aseguradoras no alcanzaran los niveles mínimos de capital, citando las pruebas de estrés que realizó recientemente el supervisor europeo de seguros.
- **EL RECORTE PRESUPUESTARIO DEL SUPERVISOR EUROPEO DE SEGUROS SUPRIME 27 PROGRAMAS.** expansion.com.12-04. Alcance: Dentro de la Autoridad Europea de los Seguros, existe el convencimiento de que el recorte presupuestario deteriora su capacidad para llevar adelante la labor encomendada. «El presupuesto actual está poniendo en riesgo la entrega efectiva de las principales tareas asignadas a Eioa por la ley europea. Nuestra misión pasa por garantizar una supervisión de seguros fuerte y consistente en Europa por el bien de la estabilidad financiera y la protección del consumidor.
- **MAPFRE RASTREA EEUU EN BUSCA DE COMPRAS PARA ACELERAR SU EXPANSIÓN.** ABC.14-04. La aseguradora quiere ganar más músculo en un país que considera estratégico.
- **ZURICH Y EL PATROCINIO COMO ALICIENTE PARA LOS EMPLEADOS.**Ex.14-04. La carrera profesional de Ajram dio un giro poco después, cuando el consejero delegado de la compañía, Julián López Zaballos, le comunica que Zurich va a patrocinar la Marató de Barcelona y que quiere que él, que trabajaba en el área de inversiones, se encargue de gestionar ese patrocinio y fomente la participación en la carrera de todos los empleados. La aseguradora destina el 30% del presupuesto de activación de su patrocinio de la Marató de Barcelona a sus propios empleados. Zurich realiza acciones durante todo el año para que la prueba esté presente en las conversaciones de los empleados. En la última edición fueron 130 los empleados que corrieron la prueba y fueron recibidos en la meta por el consejero delegado de Zurich. "Dice que repite cada año porque siente cosas que nunca ha sentido. Los empleados lloran en sus brazos", afirmó Ajram.
- **MUTUA MADRILEÑA ENSEÑA EN AMÉRICA LATINA SU ALIANZA ESPAÑOLA DE BANCASEGUROS CON CAIXABANK.**Ex.13-04. La alianza de Mutua y CaixaBank, que está a punto de cumplir cuatro años, se materializa en SecurCaixa Adeslas, controlada por la aseguradora y participada por el banco. Esta sociedad conjunta distribuye sus productos, excepto seguros de vida, en la red de CaixaBank, que "tiene una actuación magnífica y está involucrada en la venta de seguros, que no son un apéndice en su oferta", afirma Garralda.
- **LIBERTY SEGUROS.** Ex.17-04. **Liberty Seguros ganó el año pasado un 8,5% más**, hasta 55 millones e incrementó su volumen de primas un 3% al llegar a 755 millones. En el ramo de automóviles recortó su negocio y disminuyó su peso en la cartera total de la entidad. En 2014 el negocio de este ramo fue de 444 millones, con una caída de 3,6%. En el segmento de vida, la aseguradora alcanzó unos ingresos de 154 millones, un 27% más, y en el área de diversos facturó 157 millones, un 4% más que hace un año. "Este año ha sido bueno para Liberty, ya que hemos crecido en primas, en pólizas, en clientes y también lo hemos hecho en beneficios", dijo Enrique Huertas, Consejero Delegado.
- **EL AHORRO EN PLANES DE PENSIONES LOGRA RECORD AL LLEGAR A 100.000 MILLONES. POR PRIMERA VEZ.** Ex.13-04. La rentabilidad de estos productos ha sido determinante para alcanzar los 105.000 millones en el primer trimestre del año, con lo que superan las previsiones para todo el ejercicio. **La dirección general de Seguros y Pensiones "velará por la libertad de contratación" de los planes de pensiones**, según la modificación que prepara de la Ley que regula estos productos. Las entidades comercializadoras ligan en muchas ocasiones la suscripción de estos planes a la concesión de un préstamo o a un aumento en la remuneración del ahorro en depósitos. Seguros y Pensiones tendrá potestad para ordenar "las actividades de comercialización de planes, para comprobar si se desarrollan de conformidad con la normativa", según el texto de modificación de esta dirección general.



- **CAIXABANK SUPERA A BBVA COMO LÍDER EN PLANES DE PENSIONES. SE CONVIERTE EN LA MAYOR GESTORA DE PENSIONES.** Ex.17-04. El patrimonio gestionado en fondos de particulares crece un 14%, lo que coloca su gestión en estos productos en unos 22.500 millones. Esto supone que CaixaBank, a través de su gestora filial **VidaCaixa**, ostenta una cuota de mercado del 19,76% en el negocio de planes individuales. VidaCaixa registró unas captaciones netas en el primer trimestre de 1.118 millones de euros, a las que sumó 498 millones por el rendimiento de sus inversiones.
- **EL SEGURO DE COCHES PREPARA SUBIDAS DE PRECIO PARA LOS PEORES CONDUCTORES.** Ex.18-04. Las compañías se preparan para adaptarse a las mayores indemnizaciones por accidentes de tráfico y un aumento de la siniestralidad que no podrá compensar con ingresos financieros. Buscan retener a los clientes sin accidentes, los más rentables. La guerra de precios se mantendrá en este colectivo.

#### 4. La Bolsa

- **LA SESIÓN DE AYER.** LA BOLSA EUROPEA FIRMA SUPEOR SEMANA DEL AÑO POR LA CRISI GRIEGA. Ex.18.04. El Ibex se deja un 3,32% en cinco sesiones hasta los 11.359 puntos. El riesgo de impago de Grecia baja la euforia inversora y acelera la recogida de beneficios en los parques europeos. Las Bolsas han corrido en exceso y viven una recogida de beneficios; esto no es nuevo y hay que asumirlo como un proceso normal (José A. Fernandez-Hódar.)

#### 5. Cliente

- **JORNADAS DE EXPANSIÓN-ACCENTURE. LA BANCA REDISEÑA SU RED PARA ELEVAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** Ex.13-04. Las sucursales seguirán teniendo un papel clave en las estrategias del sector, pero bajo un modelo especializado de asesoramiento y con mayor protagonismo de la tecnología. Las entidades coinciden en que la recuperación de la confianza de la clientela es uno de los principales retos a los que se enfrenta el sector. El objetivo es mejorar el conocimiento del cliente para ser ágil a la hora de detectar sus necesidades y darles respuesta, resumen los directivos de sector durante las Jornada organizada por Expansión y Accenture.
- En opinión de **Carlos Ventura**, Director General de Banca Comercial de Banco Sabadell, hay que avanzar hacia "un modelo más conveniente para el cliente, con procesos más transparentes. Nosotros lo hemos concretado en compromisos. Eso genera confianza con el cliente". Coincide **Eduardo Ruiz**, Director General Adjunto de Negocio Minorista de Kutxabank: "El cliente aprecia la personalización". Por su parte **Miguel Ángel Luna**, Subdirector General del Popular, indica que el nuevo perfil del empleado de banca será proactivo y la oficina debe crear valor: "El cliente tiene que elegir cómo quiere ser atendido. La cercanía sigue siendo clave", explica. Para abonar esta transformación, **Rami Aboukhair**, Director General de Banca Comercial de Santander España, señala que es vital la formación de los empleados así como los valores y la cultura corporativa". "Los bancos debemos ayudar a las personas y a la empresas a prosperar".
- **"LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL AFECTA A TODAS LAS ÁREAS DE LAS COMPAÑÍAS".** En el área del sector financiero, **Miguel Ángel Luna**, Subdirector General - Director de Banca de Clientes de Popular, explicó la evolución que el grupo ha experimentado en estos años, destacando que su reto actual "Es saber transformar a los equipos de sus oficinas para que piensen continuamente en el cliente". Para él, al cliente hay que ganárselo con cercanía y pensando realmente en él "El cliente se va de un banco



## 6. Responsabilidad Social Corporativa

- **BRUSELAS Y EL NEGOCIO RESPONSABLE DE LA BANCA.** De un artículo de Antoni Ballabriga, Director Global de Responsabilidad y Reputación Corporativa del BBVA. Cinco Días 14-04. Hoy la industria financiera se encuentra ante un gran reto: recuperar la confianza y la reputación. En el último Eurobarómetro de la Comisión Europea sobre cómo las empresas influyen en nuestra sociedad, publicado en 2013, las entidades financieras tenían el peor dato de todos los sectores. La Comisión Europea debería promover la creación de los principios de banca responsable. Esta fue la propuesta que hicimos en el panel sobre instituciones financieras en el CSR Multistakeholder Forum organizado recientemente por la Comisión Europea y que supone un hito clave para la definición de la nueva estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC) de la Comisión para los próximos cinco años. Sin duda, un auténtico desafío que requiere algunas condiciones que debemos ayudar a crear. En primer lugar necesitamos un auténtico liderazgo por parte de los altos representantes de la Comisión y del Parlamento Europeo. En segundo lugar, es preciso superar la narrativa de la RSC tradicional y construir sobre un relato que enganche con los temas centrales: el modo de hacer banca. La mayor regulación para proteger al consumidor, la mejora del gobierno corporativo de las grandes entidades, el apoyo a pymes y el crecimiento, los derechos humanos, el medio ambiente... todo ello es banca responsable. **Esto no solo tiene que ver con cómo invertimos una parte del dinero que ganamos, sino sobre todo, tiene que ver con el cómo lo ganamos. O construimos un paraguas integrador o la RSC seguirá siendo percibida de forma reduccionista a partir solo de los programas sociales o la "obra social".**
- **FUNDACIÓN ALARES Y FUNDACIÓN PARA LA DIVERSIDAD PREMIAN A LAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES.** Recursos Humanos RRHH Digital. 17 Organizaciones recogieron ayer, en la sede de la CEOE, el Certificado y Sello Alares "ESR", impulsado por Fundación Alares y Fundación para la Diversidad. Este certificado premia las buenas prácticas de Grandes Empresas, PYMES e Instituciones al dar soluciones reales a las nuevas necesidades asistenciales de la sociedad, con servicios concretos que favorecen la Conciliación Trabajo-Familia, la igualdad de oportunidades y la no discriminación por ningún tipo de razón. Plazo de presentación de candidaturas: 23 de abril. **Para conocer las bases e inscribirse dirigirse a : fundacion@alares.es. Tel. 91-275 05 55**
- **LOS EMPLEADOS DEL SANTANDER DONAN 368.000 EUROS A DIEZ ONG.** Cinco Días 15-04. Los empleados han donado un cheque de 36.834 euros a cada una de las diez ONG ganadoras de su séptima convocatoria de Proyectos Sociales que tiene como fin "el apoyo a organizaciones que realicen actividades que contribuyen a mejorar la sociedad".
- **ACUERDO SOLIDARIO DE LA CAIXA CON LOS BANCOS DE ALIMENTOS.** Cinco Días 16-04. El Director General de la Fundación y el Director General de la Federación De Bancos, firmaron un acuerdo de colaboración para lanzar conjuntamente la campaña *Ningún niño sin bigote*, para la recogida de leche en favor de familias en riesgo de exclusión social.

## 7. Coyuntura nacional

- **URGE UNA PROFUNDA CATARSIS REGENERADORA,** editorial de *Expansión* 17-04 a propósito de la detención de Rodrigo Rato. La concatenación en los últimos años de pesquisas judiciales en las que se han visto implicadas notables figuras de la sociedad española hace ahora inaplazable un ejercicio de profunda catarsis que ponga de nuevo en valor la necesaria ejemplaridad de los servidores públicos. A tan sólo 38 días de las elecciones autonómicas y municipales, habrá que comprobar en qué medida impactan en el panorama político las nuevas acusaciones contra Rato, así como el eco internacional de la detención de quien fuera director gerente del FMI, el mismo día del inicio de la reunión de primavera del Fondo y del Banco Mundial



- **DRAGHI ELOGIA A ESPAÑA, PERO PIDE OTRA REFORMA LABORAL. Ex.16-04.** La recuperación de la economía es "incuestionable". El Presidente del BCE presume del éxito del programa de estímulo y elimina la especulación sobre su fin. "Hay una clara evidencia de que las medidas de política monetaria puestas en marcha son efectivas". No aprecia señales de que se esté formando burbuja alguna en el mercado de bonos".
- **EL FMI MEJORA SUS PREVISIONES SOBRE ESPAÑA. Ex.15-04.** La economía española es la que más crece, la que más empleos crea y donde más suben las exportaciones en 2015 de la eurozona. sin embargo, sigue siendo, tras Grecia, el líder en paro.
- **BRUSELAS ACEPTÓ EL AVAL DE LOS CRÉDITOS FISCALES Y NEGÓ QUE FUERAN AYUDAS. Cinco Días. 15-04.** El visto bueno de la CE reduce el riesgo de que la dirección general de Competencia de la CE abra un expediente contra España o anule su cómputo como capital retroactivamente.
- **LA DEUDA PÚBLICA ESCALA EL 98,3% DEL PIB EN FEBRERO. Ex.18.04.** Suma 5.300 millones en el último mes. El incremento anual es del 4,7% el ritmo más bajo desde 2008. La deuda total supera el billón de euros. El Tesoro ha emitido un 41,2% de toda la deuda que tenía previsto captar este año.
- **CASI UN MILLÓN Y MEDIO DE PERSONAS VIVEN EN FAMILIAS SIN INGRESOS. expansion.com.12-04.** Un total de 1.485.700 personas viven en hogares en los que no entra ningún tipo de ingreso, según datos de recogidos por Servimedia. Así lo recogen los datos del INE al cierre del pasado ejercicio, que muestran que en el conjunto de 2014 la cifra de personas que viven en hogares sin ingresos ha descendido un 4,5% respecto a 2013, aunque se mantiene por encima de las cifras anteriores a ese año. En cuanto al número de hogares en los que no hay ingresos, la cifra en el último trimestre del pasado año ascendió a 731.000, lo que representa el 4% del total. Este dato supone una caída del 5,5% en comparación con 2013.
- **EL SERVICIO DE ESTUDIOS DE LA CAIXA (LA CAIXA RESEARCH) HA ALERTADO DE LOS POSIBLES RIESGOS QUE PODRÍAN HACER "DESCARRILAR" LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA, COMO EL "DETERIORO" DEL BAJO NIVEL DE PRECIOS Y LA MODERACIÓN SALARIAL, QUE SERÍA "UNA TRABA" PARA LA MEJORA ECONÓMICA. expansion.com.12-04.** En un documento recogido por Europa Press, La Caixa asegura que el primer riesgo de la recuperación está en el entorno financiero, que depende de la política del Banco Central Europeo (BCE) y la percepción que tienen los inversores internacionales sobre el riesgo de invertir en activos españoles. El segundo gran riesgo para la recuperación, según la entidad, tiene que ver con la inflación y los salarios. En este sentido, asegura que el vigor de la recuperación certifica que es posible crecer y generar renta en un marco de estabilidad de precios y salarios, que contribuye a mejorar la situación competitiva del país

## 8. Coyuntura internacional

- **EUROPA AÚN NO SUPERVISA DEL MISMO MODO A TODOS SUS BANCOS. expansion.com.12-04.** La Autoridad Bancaria Europea ha enviado al Parlamento y al Consejo el primer informe sobre la convergencia la supervisión nacional de la banca. El primer informe que la EBA ha realizado sobre este tema cubre la evolución de las prácticas supervisoras de las autoridades nacionales europeas desde 2011 hasta 2014. El organismo que preside Andrea Enria hace hincapié en que esta convergencia es clave para avanzar en la plena realización de la Unión Bancaria, y en que se trata de una tema necesario para proporcionar a todos los bancos europeos igualdad de condiciones ante el regulador y el mercado. El informe afirma que en estos años se han dado pasos relevantes hacia esta convergencia, gracias, entre otras cuestiones, a las guías que la misma EBA ha publicado para enseñar el camino a los supervisores nacionales. Con todo, la EBA avisa al Parlamento y al Consejo que quedan muchas cosas por hacer. El informe explica que existe una relativamente elevada convergencia en los elementos que se toman en consideración en el supervisory review and evaluation process (SREP), aunque el alcance y la profundidad del análisis varíe en los diferentes Estados miembros.



## 9. Noticias sobre asociados corporativos

- JORNADA "INNOVACIÓN & PERSONAS" ORGANIZADA POR MOEBIUS Consulting. 2ª edición.** Tras la bienvenida y el encuadre de la jornada por **Daniel Córdón**, Socio Director de Moebius, nos presentó al primer ponente: **Javier Martín, Director de RR.HH. de Google**, quien después de presentarnos cómo es Google, con el subtítulo de "una cultura de innovación", nos habló de algunas características de la empresa que resumimos así: equivócate: "Si no intentas hacer algo nuevo y equivocarte, no lo estás haciendo bien". El conocido 80-20. Con un 80% de tu tiempo debes hacer bien tu trabajo, de manera que hay que dedicar el 20% a innovar, a crear nuevas formas de hacer. Nos habló de Google X : entra en él y desarrolla tu idea. "Haz cosas `chulas` que marquen la diferencia. Fomentan la meditación. En las conferencias dedican 10 minutos a sedimentar las ideas en silencio. Crean momentos para pensar. A continuación intervino **Paz Fonteboa, Directora de RRHH de Orange Spain**, que se centró en el cliente. Que el cliente esté satisfecho pero para eso hay que conocerlo ¿Y cómo hacer esto con los empleados? "Siempre en contacto para conectarte" es la respuesta. O dicho de otra manera. escuchar y responder. En torno a esto gira el estilo Orange y lo que ellos llaman Pasaporte Estilo Orange con 4 actividades: escuchamos, acompañamos, estamos al día, y recomendamos. Y gracias al feedback recibido mejora el producto y mejora y refuerza la formación. Luego nos habló de la Comunidad de aprendizaje como medio de formación, de cómo el empleado pasa un día en el Contact Center atendiendo a los clientes para "vivir" de cerca la atención al cliente. Finalmente nos describió la política de Reconocimiento de la compañía con la concesión de premios unos a empleados elegidos por los compañeros (junio y diciembre), y otros anuales a los mejores comerciales y asesores pymes. **Josep Manel Ventosa, Director de RR.HH de SOLVIA, grupo Banco Sabadell.** Después de presentarnos al Grupo, definió la innovación como la realización de pequeños cambios que al final producen grandes cambios. Se trata de mudar o alterar algo, introduciendo novedades. Innovar no es descubrir aunque innovando descubres. Sugiere que nos preguntemos con frecuencia ¿Qué pasaría si...? y nos describe lo que él llama pequeños cambios: fomentar la escucha, apreciar la experiencia diaria, vincular la formación al negocio, preguntar a los que saben, evitar la dualidad "pensantes/hacientes". Innovar es transformar. En 2010 se plantearon qué podían hacer para reorientar el Banco, qué estrategia de cambio seguir a nivel de personas y qué hacer con Solvia. Fueron conscientes de que no hay cambio si la gente no cambia. Cerró la Jornada **Mª Jesús Blasco Directora del Centro Superior de Formación de Repsol** que nos habló de cultura y valores, del Centro, y de su modelo de aprendizaje.
- COMUNICACIÓN. TALLER ORGANIZADO POR "ESPACIO INTEGRAL".** Promovido por Mª Jesús Pareja asistimos vitados a un interesante taller dirigido por el "mago" Ángel García García, quien supo combinar muy acertadamente magia y formación. Ahora bien, como sus juegos de magia son realmente impactantes, nos advirtió que superáramos la admiración por ellos y nos fijáramos sobre todo en lo que supone como herramientas para la formación. Con un enfoque muy pedagógico de los temas, salimos habiendo tomado conciencia de cómo podemos ser más persuasivos en la comunicación generando confianza, e involucrando al "receptor", principal personaje en el proceso de la comunicación.

## 10. Entrevistas de interés

- JULIO RODRÍGUEZ, Socio director de Avanda Consultores y Director de la Red de Mentores de Madrid, en Capital Humano, abril 2015. P. ¿Qué razones estratégicas hay para desarrollar un proyecto de mentoring en una empresa?** J.R.- La más común suele ser la de apoyar internamente a un colectivo específico con cierto potencial o con un talento valioso para la organización. También se suele utilizar esta herramienta para facilitar planes de sucesión, impulsar la carrera de los empleados, mejorar la retención de personas clave o para ayudar a la integración de trabajadores en la empresa o en nuevos puestos. Está demostrado que la productividad gerencial se incrementa hasta en un 88 por ciento cuando el mentoring entra en acción frente a un 24 por ciento cuando solo hablamos de formación tradicional. Hace tiempo realizamos un análisis en una empresa en el que el concluimos que el 35 por ciento de trabajadores con más talento que no recibían



mentoring buscaban un nuevo trabajo o se desmotivaban en un plazo no superior a 24 meses. **P. ¿Cuáles son las claves para que un programa de mentoring sea exitoso?. La respuesta a esta pregunta y la entrevista está íntegra en [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_180415.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_180415.pdf), por gentileza de José Antonio Carazo, Director de la Revista Capital Humano, a quién agradecemos su permanente disponibilidad en facilitarnos la información.**

## 11. Nombres propios

- **JOSÉ MARÍA ROLDÁN, presidente de la AEB.** Ex.18-04. LA BANCA NECESITA 10 AÑOS PARA TENER UNA RENTABILIDAD ATRACTIVA. Dado que la banca es ahora más segura, indicó Roldán, el coste del capital (la rentabilidad que demandaría el inversor) se mueve en una horquilla del 10% al 12%. “Algunos lo sitúan entre el 7% y el 8% con los actuales tipos”, explicó. Respecto al plazo en el que podrían recuperarse esas cotas, Roldán aludió al “medio plazo”, en “unos diez años”. El ROE de los bancos integrados en la AEB es del 5,73% (4,17% si sólo se consideran los negocios en España). En el caso de las entidades asociadas a Ceca (patronal de las antiguas cajas), el nivel es el 6,7%. La media en Europa es inferior, del 5,4%. En EEUU, entidades como Goldman Sachs y Citi, con un negocio donde pesa la banca de inversión, han presentado esta semana ROE del 14,7% y 9,4%, respectivamente.
- **EMILIO SARACHO EN LA CIMA DE LAS FINANZAS.** Cinco Días 18-04. El ejecutivo de J P Morgan ha sido nombrado Vicepresidente mundial de la firma y alcanza el nivel más alto ocupado por un español en la banca de inversión. Entró en JP Morgan en 1998 - tras dos estancias en el Santander durante dos etapas diferentes - como presidente de la firma en España y Portugal. Su capacidad de trabajo y visión del negocio le llevó a marcar record de facturación y beneficios. En 2006 vuelve a Londres como CEO de banca privada en EMEA. En 2008 CEO de banca de inversión corporativa. Es considerado "un buen tipo", una persona muy educada y alabada "por todo el mundo sin excepción".

## 12. Sugerencias

- **LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS BANCARIAS.** Por Salvador Arancibia. Ex.13-04. No queremos más clientes sino mejores”. “Soy como el gato esperando en la puerta de la ratonera”. Son dos frases pronunciadas esta semana por José Antonio Álvarez, consejero delegado de Banco Santander e Isidro Fainé, presidente de CaixaBank, respectivamente, que muestran a las claras las diferentes estrategias que están siguiendo las entidades nacionales para enfrentarse a una compleja realidad: es muy difícil hacer negocio en un entorno de muy bajos tipos de interés como la actual. Entre estas dos posiciones, bastante distantes, se colocan las demás grandes entidades nacionales. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org sección Artículos de Interés](http://www.gref.org/sección%20Artículos%20de%20Interés). [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_130415.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_130415.pdf)**
- **SUPLEMENTO MENSUAL DE FONDOS.** Expansión 14-04. El mejor trimestre desde 1998. El patrimonio de los fondos crece 19.145 millones en tres meses. Con este avance, el sector controla 213.989 millones.
- **SUPLEMENTO DE EXPANSIÓN.16-04. 10 VISIONES PARA REGENERAR ESPAÑA.** Antonio Garrigues, Emilio Lamo de Espinosa. Juan Antonio Sagardoy, Gaspar Ariño, Jordi Canals, Manuel Conthe.

### 13. Cursos y Seminarios

- **AFI.** Máster en Banca y Finanzas que comienza en septiembre <http://www.efa.afi.es/efa/secciones/1099317/curso-Master-Universitario-en-Banca-y-Finanzas-Edicion-V-2015-2016.html> Nuevo Máster en Data Science y Big Data en Finanzas <http://www.efa.afi.es/efa/secciones/1436387/curso-Master-en-Data-Science-y-Big-Data-en-Finanzas-Edicion-I-2015-2016.HTML>
- **IDDI.** Taller gratuito: ¿Cómo desvelar y mejorar la productividad del equipo? El líder sistémico. El coach de equipo con Natalia Márquez y Gerardo Gómez. Jueves 23 de abril de 18:30 a 20:30 horas. Lugar: Universidad Francisco de Vitoria. Edificio E. Ctra. Pozuelo-Majadahonda, Km 1,800 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid) .Información e inscripciones: Eduardo Gutiérrez del Álamo e.gdelalamo@iddiufv.es 91 709 14 00 [www.iddiufv.edu.es](http://www.iddiufv.edu.es).
- **CEGOS.** Curso Formar con talento. Técnicas para dinamizar la formación en aula y tener éxito como formador. Este curso de formación de formadores permite desarrollar la habilidad para captar y seducir el interés de la audiencia y transmitir sus conocimientos sin cansar ni aburrir jamás. ¿Cuál es el secreto de un formador? ¿Cómo actúan para cautivar?. Sobre todo estos formadores dominan las técnicas de hablar en público, de preguntar, de hacer dinámicas de grupo así como las claves de una pedagogía eficaz y rigurosa. Formacion Cegos [formacion@newsletter.cegos.es].



### 14. Y una frase para la reflexión

Vuelvo a la **Fundación Ananta** y a sus "Pensamiento simiente" que diariamente nos envía nuestro buen amigo Joaquín Tamames. Hace un tiempo imprimí uno de ellos. Se me traspapeló y ahora me reaparece. Decía así: Se nos habla de servir al mundo a través de la paz interior y del amor, y es una preciosa propuesta. La paz interior requiere orden interno y cuando el orden interno existe, todo se estructura alrededor, incluso en medio del desorden del mundo. La paz interior lleva al amor, porque ese mismo orden interno lleva a ver a los demás seres como lo que son (y no como lo que parece que son). Nos permite activar la compasión, y la compasión lleva en volandas al amor. La paz interior y el amor constituyen energía limpiadora para el mundo, aunque no podamos ver los resultados. Nuestra tarea es ir en busca de esa paz, para ser esa paz en toda nuestra manifestación. **"La paz interior y el amor generan una energía que es realmente un servicio al mundo"**. Gracias, Joaquín.

TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN <http://www.gref.org/>  
SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.  
LA REDACCIÓN