



Esperar como María. ¡Feliz Navidad! ¡Feliz 2015!

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN. En unos escasos días celebraremos la Navidad. Estamos en estos momentos impacientes en espera del Nacimiento del pequeño Jesús. Como María esperamos con esperanza un mundo mejor, más auténtico, más honesto, más acogedor, más solidario. Me hago eco, con admiración y afecto, de la felicitación que mis amigos los Misioneros de Espíritu Santo mandan a sus comunidades de laicos: **"El camino hacia la Navidad es algo que sucede en el corazón de cada ser humano, en el núcleo más libre y personal de cada uno. El que acoge a Dios desde su ser más íntimo, encuentra luz para caminar, fuerza para luchar, fraternidad para compartir, alegría para vivir". Y lo completan así: "Busca a tu hermano, sal a su encuentro".**

NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

EL LIDERAZGO SIEMPRE ES VISUAL PORQUE LO QUE MUEVE A LOS DEMÁS ES EL EJEMPLO, POR MARIO ALONSO PUIG EN EL OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, diciembre 2014. Una vez más Mario Alonso Puig ha sabido concentrar en su discurso argumentos de corazón y de razón para impulsarnos a pensar y a actuar desde la consciencia de nuestras limitaciones. "Relánzate impulsando a tu equipo" ha sido el título de la jornada organizada por ALT Asesores, en la que el experto en liderazgo ha querido abrir los ojos a una nueva manera de gestionarnos a nosotros mismos y de influir en nuestro entorno. La ilusión es, a su juicio, el prisma que desde niños nos permitía descubrir nuestras posibilidades ante el mundo y que nunca deberíamos perder porque provocan sentimientos y actitudes que desencadenan procesos químicos beneficiosos tanto psíquica como físicamente. He aquí su decálogo de recomendaciones para recuperar la ilusión: **Puedes leerlo en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés**

"LA MOTIVACIÓN, EL DEBER Y LOS TRES GRANDES DESEOS DEL SER HUMANO", DE UN ARTÍCULO DE JOSÉ ANTONIO MARINA EN EL CONFIDENCIAL. 11-12. El deber es un marco de seguridad que nos salva cuando la motivación no funciona. Pero eso no quiere decir que tengamos que descuidar aquella. Ortega escribió: "Es triste tener que hacer por deber lo que podríamos hacer por entusiasmo". Cuando motivamos a una persona, hacemos emerger sus energías dormidas, incentivamos su acción, animamos sus esperanzas. Para conseguirlo, tenemos que apelar a los tres grandes e inevitables deseos que tienen los seres humanos. El primero es pasarlo bien, disfrutar, sentirse seguros. El segundo es la necesidad de querer y ser querido, de ser reconocido y valorado. Es el deseo de vinculación social. El tercero me impulsa a progresar, a sentirme capaz, a encontrar sentido a las cosas. Nadie quiere sentirse insignificante ni sentirse empantanado. Hay en todos nosotros un deseo de sentido, de superación, de progreso que no podemos evitar y que, si lo hacemos, acaba pasando una pesada factura: el desánimo, la depresión, el aburrimiento, la desesperanza. Si no estamos motivados, ¿qué podemos hacer? **Intentar aplicarnos lo que sabemos sobre motivación. Y, si no funciona, cumplir con nuestro deber, con ganas o sin ganas.**

"CLAVES PARA MEDIR LA CALIDAD DIRECTIVA", POR ALBERTO BLANCO, DIRECTOR GENERAL DE GRUPO ACTUAL, EN EL OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, diciembre 2014. La calidad directiva es uno de los principales

factores determinantes del grado de competitividad y excelencia de una organización. Hablar de calidad directiva es hablar de clientes, resultados y personas, y hablar, por tanto, del futuro de cualquier organización. Conozca cuales son los 7 factores determinantes de la calidad directiva y el proceso a través del cual medirla. **Continúa el artículo en nuestra web www.gref.org donde está el artículo íntegro.**

LA CUENTA DE RESULTADOS ES UNO DE LOS INDICADORES MÁS FIABLES DE LA MARCHA DE TU EMPRESA, PERO ANALIZAR LAS CONDUCTAS DE LAS PERSONAS QUE LA HACEN POSIBLE, TE AYUDARÁ A ANTICIPAR ACONTECIMIENTOS. Ex.18-12. **Nos referimos a la Neurociencia.** **Pedro Bermejo**, licenciado en Medicina y con la especialidad en neurología, **autor de Neuroeconomía –Editorial Lid–**, profundiza en este término que surgió en 2002, “cuando un psicólogo llamado Daniel Kahneman ganó el premio Nobel de Economía gracias a sus estudios sobre la conducta de los seres humanos en los aspectos financieros, cambiando de un modo irreversible el modo de ver la economía”. La esencia de este concepto es simple, “tiene que ver con las actitudes y el papel que cada uno desempeña en la empresa”, apunta Bermejo. **Marta Romo**, socia directora de Be-Up, advierte de que “querer liderar sin conocer cómo funciona el cerebro de nuestra gente es como fabricar un guante sin haber visto nunca una mano”. **Óscar Massó**, director de estrategia de Sodexo B&I, señala que “el mayor conocimiento sobre nuestro cerebro aporta eficiencia en nuestros comportamientos, lo que a cualquier jefe o líder comprometido le hará más eficaz y podrá ayudar y dirigir mejor a sus colaboradores”. “Si desactivamos el circuito cerebral del miedo, que es el de la amenaza, y activamos el de recompensa o aproximación, las personas se mueven de forma ágil a hacia la acción”. Marta Romo (Be-Up)

QUÉ PASARÁ CUANDO TABAJAR NO SEA `IR AL TRABAJO´. E & E.20-12. **Un artículo de Tino Fernández.** Habrá que contar con nuevos modelos e indicadores para medir el rendimiento. Dónde estén los empleados es ya una simple anécdota. Trabajar ya no es una tarea continuada. La actividad será por proyectos. El compromiso resulta difícil gestionar porque la dedicación plena no será posible. Las nuevas generaciones demandan un mayor equilibrio entre la vida personal y la laboral; valoran la flexibilidad y la autonomía.

CEGOS. El Grupo Cegos ha recogido los 15 retos más relevantes para los profesionales de recursos humanos para debatir sobre las prioridades en la gestión de personas. Los diferentes retos se pueden conocer, votar y comentar en <http://www.cegos.es/actualidad/15-retos-en-recursos-humanos>

RSC/RSE

- ✓ **LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.** Ex.16-12. RETOS: Fiscalidad responsable, transparencia, reducción de emisiones contaminantes y desarrollo sostenible son algunos de los compromisos en los que más se centrarán las empresas.
- ✓ **BANCO SANTANDER ENTREGA 2,5 MILLONES DE EUROS A CÁRITAS.** Cinco Días 17-12. **Para seis proyectos de lucha contra el hambre en Guatemala, Nicaragua, Brasil, Cuba, Burkina Faso y Mauritania.**
- ✓ **BBVA LANZARÁ MAÑANA JUEVES UNA INICIATIVA DE DONACIÓN SOLIDARIA POR LA QUE APORTARÁ HASTA 3 MILLONES DE EUROS DESTINADOS A PROYECTOS DE CÁRITAS, BANCO DE ALIMENTOS Y CRUZ ROJA.** RRHH Press. 17-12.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

EL CLIENTE, LA PIEZA CLAVE EN LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE LA BANCA. Ex.18-12. **Panorama del sector financiero en 2015: Las entidades consideran que la fase más dura de la crisis ha quedado atrás, pero destacan que el proceso de recuperación de la rentabilidad pérdida llevará tiempo.** En este contexto, una de las estrategias clave para afrontar el actual escenario es resituar el foco en el cliente e incrementar la calidad del servicio, resumen los directivos del sector, durante la jornada Puentes de Debate, Perspectivas del sector bancario para 2015, organizada por EXPANSIÓN y Banco Sabadell. Las exigencias de provisiones, aún altas, seguirán afectando a la rentabilidad. “Si se aplican las mejores prácticas de gobernanza, la confianza acabará volviendo al sector financiero”. (Carlos Trevijano, Socio de Estrategia de KPMG España).

ES NECESARIO ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y OFRECER UNA EXPERIENCIA DIFERENCIAL". 16-12. El consejero delegado de BBVA, Ángel Cano, ha intervenido el pasado miércoles en el X Encuentro del Sector Bancario-IESE, titulado "Nuevo panorama bancario: vías hacia la rentabilidad", donde ha planteado las claves para recuperar la rentabilidad del sector bancario. En el transcurso de un diálogo con Juan José Toribio, profesor emérito del IESE y presidente del IESE-CIIF (Centro Internacional de Investigación Financiera), el consejero delegado de BBVA ha destacado la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes y de la banca responsable como palancas de crecimiento a largo plazo.

NUEVO ESCENARIO EL CRÉDITO BANCARIO YA LLEGA A LAS EMPRESAS. Expansión fin de semana. 20-12. Las pymes detectan una mejora en las condiciones de acceso a la financiación bancaria, que esperan que se acentúe en 2015, mientras que las grandes corporaciones mejoran precios. Entre marzo y julio los bancos dieron 150.000 millones de crédito nuevo a familia y empresas.

BANKIA NEGOCIA CON EL FROB QUIÉN INDEMNIZARÁ POR LA SALIDA A BOLSA. Ex.19-12. El Consejero Delegado contempla que Bankia asuma un riesgo acotado y que el FROB corra con el resto de la factura. No contempla devolver 1.300 millones que corresponden a inversores institucionales porque les presupone cualificación adecuada para participar en este tipo de operaciones. La cotizada prevé ganar hasta 950m millones de euros al cierre de 2014.

BANCO SABADELL. EL PRESIDENTE EN LA CONVENCION ANUAL DE DIRECTIVOS. Ex.17-12. Tras subrayar los logros conseguidos en el mercado español durante la crisis –Sabadell ha más que duplicado su tamaño–, Oliu anunció que **ahora el reto es “bajar la concentración” del negocio en España con un plan de crecimiento exterior que se focalizará en Latinoamérica y en Estados Unidos.** Según Oliu, a Sabadell le interesan únicamente cuatro países: Estados Unidos –donde ya operan en Florida–; México, Colombia y Perú. Reiteró que el banco sigue muy lejos de sus objetivos de rentabilidad. “En 2016 queremos tener un ROF del 10% y ahora estamos en el 3,5%”, se lamentó. “En este tema aún nos patina claramente el embrague”, ejemplificó. El presidente de Sabadell también espoleó a su equipo a intensificar la reducción de activos dudosos del balance. “En Cataluña no va a pasar nada, pero reaccionaremos a todo lo que implique un riesgo”.

BREVES

- **BANKIA Y CAIXABANK PREVEN MÁS FUSIONES EN LA BANCA ESPAÑOLA. POR LA NECESIDAD DE REDUCIR COSTES Y MEJORAR LA RENTABILIDAD.** Cinco Días 16-12.
- **FAINÉ RESPALDA AL BANCO ERSTE Y SE UNE A SU NÚCLEO ESTABLE DE ACCIONISTAS.** Ex.16-12. Pasa del 9,1% al 9,9%. y tendrá dos consejeros. **CaixaBank consolida su negocio de banca privada tras comprar Barclays.** Ex.17-12.
- **GESTION DE LA TESORERÍA DE TRIBUTOS.** Ex.18-12.CaixaBank entra y desplaza a BBVA. Además Agencia Tributaria ha reelegido a Santander y a Bankinter para rentabilizar su caja,
- **CAJAMAR HACE EFECTIVO SU INGRESO EN LA AEB. DESDE AYER.** Ex.16-12. El Grupo Cooperativo Cajamar, formado por 19 cajas rurales, forma parte de la Asociación Española de Banca (AEB) desde ayer, según fuentes consultadas por EuropaPress.
- **CATALUNYA BANC. BRUSELAS APRUEBA UN NUEVO PLAN.** Ex.18-12. Ni Comisión Europea ni BBVA quisieron comentar ayer los detalles del nuevo plan de reestructuración.
- **KUTXABANK vende su grupo inmobiliario Neinor a Lone Star por 930 millones.** Ex.19-12. la mayor compra de una promotora desde 2007.
- **SABADELL, CAIXABANK Y SANTANDER cogen el testigo de las cajas en el sector rural.** Ex.19-12.
- **LA BANCA DEBE ABONAR ESTE AÑO LAS TASAS DEL FGD DE 2013** (incluida la derrama por las preferentes de Novagalicia y CX) **Y 2014.** Suman unos 5.000 millones que se cubrirán con las reservas y los beneficios. C. Días 19-12.
- **LA MORA BANCARIA CAE AL 12,9% SU MENOR COTA EN 13 MESES.** Cinco días 19-12.

LA BANCA ELEVARÁ SU RENTABILIDAD AL 10% EN TRES AÑOS “TRAS DEJAR ATRÁS LA CRISIS”. Ex.18-12. Los bancos españoles esperan alcanzar en dos o tres años tasas de rentabilidad sobre el capital (ROE) del 10%, tras “dejar atrás la crisis del sistema financiero en España”, pronosticó ayer **Pedro Pablo Villasante, Secretario General de la AEB,** al presentar los resultados hasta septiembre. En ese periodo, las entidades integradas en la asociación ganaron, en términos consolidados, 7.449 millones, un 11,1% más en términos recurrentes. **En este marco, el directivo recalcó que, en un futuro, podrían darse nuevas operaciones de consolidación, con oportunidades de compras y fusiones “dentro y fuera de nuestras fronteras” y también por el interés de entidades extranjeras por bancos españoles. Hacia la fusión de las patronales CECA y AEB.**

FINANCIACIÓN ALTERNATIVA

PAYPAL APUESTA POR LOS PRÉSTAMOS A LAS PYMES.Ex.19-12. El programa de préstamos de PayPal es mucho más modesto que el de líderes del mercado como Lending Club y OnDeck. Pero los ejecutivos explican que están dedicando más recursos a un esquema que podría ser fundamental para la compañía cuando se separe de su matriz Ebay el año que viene, a la hora de competir en una industria de procesamiento de pagos cada vez más atestada.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

ECONOMÍA OBLIGA AL SEGURO A OFRECER UN TIPO DE INTERÉS HOMOLOGABLE. Cinco Días 16-12. El Ministerio de Economía acaba de aprobar una orden ministerial por la que se obliga a todas las aseguradoras a informar a sus clientes sobre el rendimiento financiero que pueden obtener si contratan un producto de vida ahorro, y a calcular esta rentabilidad con un mismo criterio. Al igual que los bancos utilizan la Tasa Anual Equivalente (TAE) cuando publicitan hipotecas o créditos al consumo, las compañías de seguros deberán hacer lo propio, para facilitar las decisiones del ahorrador

RENFE HA ADJUDICADO A QBE SU SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL GENERAL (QUE INCLUYE LOS DAÑOS A TERCEROS POR ACCIDENTES) Y A ALLIANZ GLOBAL EL DE RESPONSABILIDAD CIVIL MEDIOAMBIENTAL. Ex.17-12..

MAPFRE CREA UN ÁREA PARA GESTIONAR LOS SEGUROS CON LAS ADMINISTRACIONES. Ex.15-12. Mapfre ha resultado adjudicatario de los contratos en el 66% de los casos, con un volumen de primas de 50 millones de euros. En este apartado se incluye la póliza de responsabilidad civil, patrimonial, patronal y de explotación para la Gerencia de Salud de Castilla y León que antes estaba en manos de Zurich.

SANITAS INVERTIRÁ 200 MILLONES EN UNA ASEGURADORA BRASILEÑA.Ex.16-12. Tras comprar en Chile, ultima las negociaciones y prevé cerrar la operación en el primer semestre del próximo año. La aseguradora buscará después una compañía mexicana de salud como tercera adquisición

AEGON CREARÁ UNA FILIAL QUE VENDERÁ FONDOS DE INVERSIÓN. Ex.15-12. Aegon España prepara el lanzamiento de una agencia de valores dentro de su nueva estrategia de aportar valor añadido en la planificación financiera de sus clientes. La nueva filial de Aegon comercializará fondos de inversión de su propio grupo, pero sobre todo de **INVERSIÓN**, con la que mantiene relaciones comerciales, ya que es su proveedor de fondos para sus unit linked. Estos planes de desarrollo del grupo han propiciado un aumento de la plantilla de la aseguradora, que se ha situado en 421 empleados, un 16% más que a finales de 2013, ejercicio en que ya se produjo un aumento del 20% frente al año precedente.

CARRERA DE LAS ASEGURADORAS POR CAPTAR EL AHORRO A CINCO AÑOS CON INCENTIVO FISCAL.Ex.16.12. Enero dará el pistoletazo de salida efectivo al nuevo producto, cuyo principal atractivo reside en la exención de tributación de los rendimientos generados (siempre que el capital acumulado sea rescatado pasado un periodo de cinco años.

LA BOLSA

EL IBEX GANA UN 2% EN LA SEMANA POR EL ALIVIO DE LA TENSION INTERNACIONAL CERRANDO EN 10.363,6 PUNTOS BÁSICOS. Ex.20-12. Ayer restó un 0,27%, en una sesión muy volátil tras el vencimiento de derivados. La intervención de los bancos centrales; la FED, reafirmando su compromiso con la estabilidad; el BCE que parece enfocado a aprobar nuevos estímulos; el Banco Central de Rusia frenando con éxito la caída del rublo; el alivio del mercado heleno, después de que el partido radical Syriza haya moderado su discurso sobre el euro; y la estabilización del petróleo Brent, han sido los factores decisivos de la suave recuperación

UBS da un potencial del 15% al Ibex, hasta los 11.500 en 2015. Ex.18-12. En el apartado de riesgos, los expertos mencionan la incertidumbre política, con el auge de Podemos. En su opinión, el peor escenario sería que no hubiera un acuerdo de Gobierno y fuera necesario convocar nuevas elecciones en 2016.

COYUNTURA NACIONAL

- **EL 'THINK TANK' DE CEOE PREVÉ QUE LA ECONOMÍA CREZCA UN 2,5% EN 2015.** Ex.16-12. Crece el optimismo sobre las previsiones del próximo año. Según las estimaciones del Instituto de Estudios Económicos, durante este año se crearán 126.700 empleos y el que año viene, 228.300.
- **EL TESORO VENDIÓ 2.612 MILLONES EN BONOS EN LA ÚLTIMA SUBASTA DEL AÑO, CON VENCIMIENTO EN 2019 CON UNA RENTABILIDAD DEL 0,875% FRENTE AL 1,42% ANTERIOR.** También colocó obligaciones a 9 años al 1,577% por debajo del 1,931% de la emisión anterior, y a 10 años al 1,731%. Cinco Días 19-12.
- **JUAN ROSELL CONSIGUIÓ AYER UNA AMARGA VICTORIA EN SU REELECCIÓN PARA UN SEGUNDO, Y ÚLTIMO MANDATO DE CUATRO AÑOS AL FRENTE DE LA CEOE.** Ex.18-12. Rosell ganó la asamblea electoral por 345 a 312 votos. Antonio Garamendi, presidente de Cepyme, recibió el 47,2% de los votos.
- **EDUARDO TORRES-DULCE DIMITE COMO ISCAL GENERAL DEL ESTADO.** Ex.19-12. "Una mala noticia para la Justicia". (Carlos Carnicer, Presidente del consejo General de la Abogacía Española). Le sucede Consuelo Madrigal, la primera mujer al frente de la institución.

- **EL SUPREMO ASESTA UN VARAPALO A LA REFORMA LABORAL EN LOS CONVENIOS. Ex.20-12.** Estima que la empresa debe respetar las condiciones laborales pactadas en el convenio antiguo, mientras no sea sustituido por uno nuevo.
- **LA CITY, EL PEOR ENEMIGO DE PODEMOS.expansión.com.16-12.** Los grandes bancos de inversión de la City lanzan duros informes alertando sobre los efectos negativos que tendría para la economía española un aumento de poder del partido liderado por Pablo Iglesias. Temen el fin de la austeridad y de las reformas emprendidas en los últimos años.

COYUNTURA INTERNACIONAL.

LA CAÍDA EN PICADO DEL RUBLO.Ex.17-12. El rublo se devaluó ayer más del 10%, la mayor caída desde 1998. Estas pérdidas son consecuencia de la desbandada que se ha producido en los mercados rusos, ante los efectos que está teniendo la caída del precio del petróleo en una economía con una elevada dependencia de la energía que exporta.

LA FED SUGIERE QUE SUBIRÁ TIPOS A PARTIR DE ABRIL DE 2015. Ex.18-12. Yellen ve "improbable" que el banco apruebe el primer alza de tipos "en al menos las próximas dos reuniones". El año 2015 sería el más apropiado para subir tipos, según 15 de los 17 miembros del comité del banco.

EEUU Y CUBA HACEN HISTORIA AL REANUDAR SU RELACIÓN ECONÓMICA TRAS 54 AÑOS DE BLOQUEO. Ex.18-12. El acuerdo incluye establecer embajadas, la apertura bancaria y mayor flujo comercial.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

"EN HSBC APOSTAMOS POR ESPAÑA Y QUEREMOS AUMENTAR EL NEGOCIO". MARK HALL CONSEJERO DELEGADO DE HSBC EN ESPAÑA.Ex.15-12. Mark Hall (Londres, 1962) cumple en enero dos años como consejero delegado de HSBC en España. Este año ha fichado a ocho personas, hasta los 170 empleados con los que cuenta actualmente y con los que ve el futuro con optimismo. "Apostamos por España, donde queremos aumentar nuestro negocio. Nuestro objetivo es elevar la base de clientes en un 20% el próximo ejercicio", señala el directivo en una entrevista con EXPANSIÓN, la primera desde que pilota la filial del banco británico. "Tenemos en España un grupo objetivo de clientes muy claro: empresas con presencia internacional o con expectativas de crecer fuera, donde les podemos ayudar", añade.

PREMIOS

CETELEM, PREMIO "MEJORES PRÁCTICAS DE FELICIDAD EN EL TRABAJO". RRHH Digital, 15-12. Según la revista Capital, la concesión del premio encuentra justificación en "el apoyo que brinda el banco a sus trabajadores para avanzar en su progresión laboral", así como "por sus distintas políticas de conciliación familiar y laboral aplicadas." En palabras de **Gonzalo de la Rosa, Director de RR.HH. de Cetelem**, este premio supone "un orgullo y un gran reconocimiento que nos impulsa a seguir trabajando en materia de conciliación y movilidad". Asimismo, de la Rosa subraya el firme compromiso del banco para dejar una huella emocional en el empleado, a través de su proyecto de employee experience. ¡Enhorabuena Gonzalo, enhorabuena Nuria!. Nos tenéis que contarlo.

PELAYO GALARDONADA CON EL PREMIO REINA SOFÍA 2014. RRHH Digital. 16-12. Pelayo recibe este galardón como muestra del reconocimiento a una labor continuada y la adopción de una gran variedad de medidas basadas en políticas de inserción laboral de personas con discapacidad en sus plantillas, políticas programadas y evaluadas en un periodo de tiempo no inferior a cinco años. ¡Enhorabuena M^a José, Maria Manuel y Enrique!. Será bueno conocerlo.

SUGERENCIAS

EXPANSION. ESPECIAL. AGENDA 2015. AÑO DE LOS DESAFÍOS. Destacamos lo referente al sector bancario. Nos llama la atención la falta de referencia al sector seguros. **MÁS IMPULSO AL BENEFICIO DE LA BANCA.** Estrategia: Las entidades deben consolidar el **proceso de mejora de la rentabilidad** en el que están inmersas desde hace dos años. La mejora de la eficiencia, el alza del crédito o la adaptación de los modelos de negocio serán clave los próximos trimestres.

EXPANSIÓN DEL INVERSOR. 20-12. ESPECIAL ATENCIÓN A LOS PLANES DE PENSIONES.

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW.nº240.Diciembre 2014. Monográfico: Sector Financiero y Fuentes de Financiación. Este número busca analizar las relaciones que existen entre el sector bancario y el tejido empresarial, abordando las diferentes funciones del sistema bancario desde un punto de vista amplio: funcionamiento, internacionalización, impacto de las TIC, digitalización, gestión del riesgo, nuevos mecanismos de financiación, etc. Para ello, también contamos con la opinión de algunos líderes de nuestro sector financiero, que, con sus tribunas de

opinión, nos ayudan a esbozar un retrato del presente del sector y a detectar algunos de los retos que deberá abordar en el futuro: Isidro Fainé, Ana Rubio, Ana Botín, María Dolores Dancausa, Albert Coll, Ángel Ron, etc.

LIBRO

"LA GESTIÓN DEL CAMBIO" POR JUAN FERRER, editorial LID. En cierta ocasión- nos confiesa el autor - me preguntaron qué hace falta para impulsar el cambio. Y tra años de experiencia me atrevo a afirmar lo siguiente:

*Conocer el mapa del campo de batalla. * Establecer una estrategia. *Flexibilidad. *Motivación por el resultado. *Saber gestionarse uno mismo. Supone cambiar la filosofía de "Mr. Solucionador" lo sabe todo, por el de escuchemos la sabiduría colectiva De ahí que el objetivo de un líder no es crear seguidores sino crear más líderes, más impulsores del cambio que contaminen la organización. A lo largo del camino del cambio se sufre incompreensión, soledad y ataques... Por ello es importante saber autogestionarse, para de esta manera mantener la ambición y la ilusión de los objetivos a alcanzar . En cierta ocasión un directivo me dijo: "no te fijas en el obstáculo. Fíjate en el objetivo final"

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS. NUEVOS ASOCIADOS

INTERACTIFS. Es una empresa líder en el desarrollo de habilidades orientadas a la eficacia relacional. Desde hace 25 años está perfeccionando el mismo programa. Entrena a los profesionales para que se conviertan en comunicadores audaces, creativos y ágiles, trabajando todas las competencias asociadas a la propia competencia relacional. Su información está colgada en la sección correspondiente de nuestra web.

PRACTIKALIA EXPERIENCE. La formación de habilidades orientada a resultados. Son especialistas en la formación y medición de habilidades utilizando la práctica. Utiliza para ello simuladores realistas que permiten al alumno interiorizar rápidamente el conocimiento. Está científicamente demostrado que el único método que permite mejorar un hábito es la práctica repetitiva. Para conseguir acelerar el aprendizaje, el alumno debe practicar en entornos impredecibles, realistas y finalmente debe obtener un feedback sobre su desempeño. Su información está colgada en la sección correspondiente de nuestra web.

Agradecemos la confianza depositada en nuestra Asociación y aprovechamos para recordar a los asociados que cuando tengan una necesidad formativa acudan a la información que nuestra web facilita sobre los Asociados Corporativos. Muchas gracias.

CURSOS Y SEMINARIOS

AFI. 1.-"Derivados de crédito. Enfoque práctico". Del 9 de enero al 7 de febrero, viernes de 17.00h a 21.00h y sábados de 09.30h a 13.30h. La metodología de trabajo es eminentemente práctica. Las exposiciones teóricas se complementarán con la realización de ejercicios, ejemplos y análisis de casos prácticos. Si no puedes desplazarte a Madrid se da a los alumnos la opción de seguir los cursos de manera presencial a distancia, mediante el sistema Webex. Este programa nos permite conectar a los alumnos en tiempo real a las clases así como grabar las clases, de manera que puedan ver a posteriori los videos de las mismas. Si estas interesado en formarte con nosotros o tienes alguna duda ponte en contacto conmigo bien contestando a éste correo, bien llamando al 91 520 01 66. Celia Pos Sánchez. Escuela de Finanzas Aplicadas, S.A. C/ Españolto, 19 28010 Madrid Tel. (34) - 91 520.01.66 e-mail: cpsanchez@afi.es www.afi.es **2.- On-line Cumplimiento normativo.** Del 27 de enero al 2 de marzo de 2015, con una equivalencia a 50 horas de formación. Escuela de Finanzas Aplicadas, S.A. C/ Españolto, 19 28010 Madrid Tel. (34) - 91 520.01.66

CEGOS. 1.- PNL: Desarrollar su flexibilidad relacional y su impacto personal Formación presencial: 2 días / 14 horas. **2.- Ciclo:** herramientas para el nuevo responsable de formación. Formación blended: 3 días / 21 horas. **3.- Formar con talento.** Formación blended: 2 días / 14 horas. **4.-Gestión de proyectos:** las mejores prácticas Formación presencial: 2 días / 16 horas. Madrid: +34 91 270 50 00. Cegos España. Calle Fray Bernardino Sahagún, 24. 28036 Madrid. Barcelona: +34 93 520 17 10. Valencia: +34 96 307 05 50.

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

LA REDACCIÓN