



Índice

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

1. Sobre Formación y Desarrollo

- **VIDA ASOCIATIVA. APLAZADA LA REUNIÓN DEL GRUPO CATALUNYA-ANDORRA.** Por coincidir actividades de varios compañeros el día señalado, se aplazó la reunión al 19 de marzo. Tendremos la oportunidad de conocer el Programa "+ Vida" dirigido a empleados. Y aprovecharemos para identificar los temas que durante este ejercicio más nos pueden interesar compartir como grupo de trabajo. Naturalmente está abierto a cuantos asociados que deseen participar. **Tendrá lugar en VIDA CAIXA, calle Juan Gris 20. Barcelona.**
- **2ª CONFERENCIA DEL CICLO 2015. "El rol del Mando Comercial como gestor de negocio, clientes y personas."** Día 4 de marzo a las 17,30 en el auditorio de Plus Ultra, Plaza de las Cortes, 8. Ponente: Arturo Reglero, Gerente del área de Banca y Seguros de OVERLAP. La Ryder Cup es el tercer evento deportivo más importante del planeta, por detrás únicamente de los Juegos Olímpicos y el Mundial de Fútbol. A priori, es un mundo alejado del día a día de las oficinas bancarias y/o de las agencias de seguros.... hasta que te paras a observarlo con detenimiento.... Construir un caso práctico de la gestión de negocio de una oficina bancaria y/o agencia de seguros, a medida que la Ryder Cup avanza, golpe a golpe, hoyo a hoyo, día a día hasta el éxtasis final, es posible con este programa de formación. Y mientras tanto, lágrimas de Seve observando desde el cielo... ¿Te animas a conocer este proyecto?. **Se ruega confirmar la asistencia a gref.info@gmail.com.**
- **UNA BUENA PRÁCTICA DEL BANCO SABADELL: BS BUSINESS SCHOOL.** De un artículo de Josep Manel Ventosa, actualmente Director de RR.HH de SOLVIA, e impulsor de la Escuela, en Equipos & Talento de febrero 2015. Desde el principio teníamos claro que los contenidos para los directivos tenían que ser muy fáciles de consumir, muy valiosos y que despertaran las ganas de aprender y el apetito de reflexionar, y profundizar en determinadas áreas. Más que mucha información necesitan píldoras digeribles, consumibles en cualquier lugar y cuando ellos lo desearan, puede ser una sala de espera en el aeropuerto o el fin de semana en casa. El mundo digital lo permite y se diseñó para poder ser accesible desde cualquier dispositivo. Los contenidos tenían que ser atractivos por su alta calidad y por ser altamente útiles. Más de 26.000 páginas vistas en los primeros cinco meses de vida por un colectivo de usuarios de 400 directivos.
- **LOS GASOL, UNA LECCIÓN MAGISTRAL.** Un artículo de Santiago Álvarez de Mon en **Expansión**. 18-02. Destaca en ellos: Talento, trabajo, espíritu maratoniano, equipo,



entrenador, diversidad, riesgo, valores, incertidumbre, victorias y derrotas, tiempo e identidad. **El artículo está íntegro en la web, www.gref.org sección Artículos de Interés.**

- **PARA MOTIVAR A LOS MEJORES NO HACE FALTA "TIRAR DE TALONARIOS". Ex.16-02. De un artículo de Arantxa Bustillo.** El dinero no mueve la creatividad. La innovación encuentra su hueco en ambientes de trabajo en los que se puedan fomentar las ideas, la flexibilidad, la participación y el trabajo en equipo. Hay que crear una cultura corporativa que haga sentir al empleado parte de un proyecto común. Innovar significa arriesgar y cometer errores. Hay que asumir el error como parte del camino para facilitar que haya ideas, que los colaboradores aporten sus iniciativas sin temor a cometer fallos o a que se les juzgue. Con interesantes testimonios de Paco Muro, Pilar Jericó, Montse Ventosa Andrés Fontela.
- **ASÍ SE FORMAN LOS JÓVENES QUE LLEGARÁN A LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN. Ex.16-02.** Potenciar el talento joven en los comités de dirección es el objetivo del Cross Company, un programa piloto impulsado por la **Fundación Transforma España** en el que participan entre otros, BBVA, Santander, Telefónica, Unidad Editorial y Zurich. La era digital está trayendo valores como la generosidad y la actitud por compartir recursos. En cierto modo este programa tiene que ver con todo esto, explica Blanca Gómez Directora de RR.HH de Microsoft. Una vez analizados los resultados se desarrollará una herramienta gratuita - tool kit - para que todas las empresas puedan potenciar y desarrollar su talento, añade.
- **EMOCIÓN Y RAZÓN, por Milagros del Corral, de una Tercera de ABC, 15-02.** La emoción está de moda y muchas veces aparece contrapuesta a la razón, al conocimiento, transmitiendo la idea de que estos son viejos conceptos elitistas carentes de empatía, dignos de ser relegados al baúl de los recuerdos. Atenerse a razones es claudicar. Fuera de la emoción, no existen la pasión ni el placer, sólo la nada, el aburrimiento. ¿Y los políticos?. En las encuestas, esa brújula indispensable para ellos, priman los carismáticos, los que saben conmovernos. Ni lo uno ni lo otro. El equilibrio es la clave como en tantas otras cuestiones. Y qué difícil es encontrar ese punto equidistante cuando la emoción nos es innata, mientras que la razón exige esfuerzo, reflexión, conocimiento, experiencia...
- **DE CALCUTA A FONTAINEBLEAU. De un artículo de José Manuel Casado en Capital Humano, febrero 2015,** a propósito de la importancia de la creación de contextos positivos y aleccionadores. Nos relata una entrevista con Sumantra Ghoshal, quien fuera una autoridad mundialmente reconocida como experto en la gestión de empresas. En ella nos dice: "Tengo la sensación de que las empresas y su directivos, en una gran mayoría de los casos, lo que crean son 'contextos Calcuta' (de mucho calor y gran humedad) en los que la gente está desmotivada y no tiene ganas de hacer absolutamente nada de nada; cuando lo extraordinariamente eficaz sería esforzarse por crear 'contextos Fontainebleau' (con bosques, árboles, aire puro), donde los comportamientos de las personas, que son a la postre los generadores los resultados, puedan producirse de la forma más espontánea, alegre, positiva y libre en toda la organización". Un lugar - añade José Manuel - en el con honestidad se nos corrijan los errores y con sinceridad se nos reconozcan los esfuerzos y logros de una forma justa y equitativa. **El artículo está colgado íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés.**
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE. Hemos colgado en la web el vídeo de Thinking Heads "¿Mi empresa es un donut? Organizaciones centradas en el cliente" por Sergi Corbeto, Profesor de ESADE**
- **SOBRE LA INNOVACIÓN. De un artículo de Carlos Herreros de las Cuevas, "La intuición estratégica. Google e IBM" : En una entrevista en Wired (1996) Steve Jobs dice: "La creatividad**



solo consiste en conectar cosas; cuando preguntamos a personas creativas cómo hicieron algo, se sienten un poco culpables porque realmente no lo hicieron; sencillamente vieron algo y, pasado un tiempo, les pareció obvio. Porque pudieron conectar experiencias que habían tenido y sintetizarlas en cosas nuevas”.

- **EMPLEO OFRECE A PATRONAL Y SINDICATOS PAGARLES POR DISEÑAR LA FORMACIÓN.** Cinco Días 18-02. Así fuentes conocedoras de la propuesta gubernamental explican que los planes de Empleo pasan por sacar a la patronal y los sindicatos de la parte que ahora gestionan en los planes de formación de oferta, pero “mantenerlos en el Gobierno del sistema, determinando cuáles son las necesidades formativas”. Además, por estas tareas el Ejecutivo podría ofrecerles unas retribuciones, “por participar en el diseño del sistema”, aseguran dichas fuentes. De esta forma, los agentes sociales dejarían de distribuir y gestionar esta financiación pero, a cambio obtendrían una retribución que hasta ahora no tenían. Con ello, el Gobierno sacaría a patronal y sindicatos de esta parte del sistema y mantendría su promesa de abrir en un 100% la ejecución a la libre concurrencia a la que podrán optar los centros privados de formación en igualdad de condiciones que los agentes sociales. Golpe de autoridad del Gobierno en la formación. Editorial de Expansión 20-02. Aparta a la patronal y los sindicatos de la formación para evitar la corrupción.
- **UNA ESTRATEGIA GLOBAL PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL, por Enrique Corral, director General de la Fundación Laboral de la Construcción.** Cinco Días 20-02. El autor critica la separación entre la formación profesional y la de los trabajadores en activo y defiende la necesidad de una reforma que coordine ambas con la creación de centro integrados.
- **LA FERIA INTERNACIONAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (FIEP),** organizada por Círculos de Formación comienza el 25 de febrero en Valencia y recorrerá 10 ciudades españolas, más Lisboa y Milán. Reúne a más de 70 Escuelas de negocios y centros de postgrado. Toda la información en el suplemento especial de Expansión,21-02.

2. Sobre el sector bancario

- **SANTANDER Y PEUGEOT REABREN EL MERCADO DE TITULIZACIONES EN ESPAÑA.** Ex.17-02. La primera operación desde 2007, por 668 millones/ Santander y Banque PSA, brazo financiero de Peugeot Citroën, lanzarán deuda respaldada con créditos españoles para la compra de automóviles. **SANTANDER PREMIADO POR EUROMONEY, ‘como el mejor Banco Privado’ en Argentina, Chile y Portugal.**
- **POPULAR, BBVA Y SABADELL, LOS QUE MÁS ABARATAN EL CRÉDITO.** expansion.com.18-02. «Hay que sudar la camiseta»: Ya lo advertía el presidente de la patronal de banca, José María Roldán, a finales del pasado año cuando pronosticaba que la feroz competencia entre las entidades financieras para dar crédito a la demanda solvente en España se prolongaría a lo largo de 2015. Popular con una disminución de 34 puntos básicos, lo que ha situado su rendimiento del crédito en el 3,53% a cierre de 2014. Aún así, se mantiene como el más alto de la banca española. A continuación, BBVA y Sabadell han aplicado un recorte de precio de 20 y 19 puntos básicos, respectivamente, con lo que sus tipos de interés se colocan en el 3,32% y en el 2,80% en cada caso. En menor medida, también ha abaratado sus préstamos en España Santander (-6 puntos básicos), mientras que Caixabank (-2 puntos) y Bankinter (un punto) han aplicado descensos inferiores.
- **POPULAR Y EL FONDO NORTAMERICANO VÄRDE PARTNERS AVANZAN EN EL DISEÑO DE SU ALIANZA.** Ex.20-02. Han pactado la composición del consejo m de la sociedad conjunta que tendrá 8 miembros. Värde que tiene el 51% nombrará 4 miembros; Popular, 3.
- **CAIXABANK QUIERE SER EL LÍDER DEL MERCADO IBÉRICO.** Ex.18-02. CaixaBank se lanza ahora a crecer en Portugal donde ha presentado una opa para tomar el control de **BPI**, el cuarto banco luso por activos, con 42.600 millones. La operación está valorada en 1.082 millones. "Caixa Bank suma en Portugal" dice La Llave de Expansión.



- **BANKIA. LA ABOGACÍA DEL ESTADO FIJARÁ QUIÉN DEBE PAGAR A LOS ACCIONISTAS.** Ex.16-02. Las diferencias de criterio entre Economía y Hacienda han provocado que sea la Abogacía del Estado quien decida a quién corresponde hacer frente a las compensaciones. Financió con 864 millones a empresas y hogares, un 30,1% más que en el mismo mes de 2014. **El FROB recurre la fianza. Rebate la principales conclusiones de informe de los dos peritos del "caso Bankia".** Ex.18-02. Rato rebate en su recurso los argumentos de los peritos. Ex.21-02.
- **BBVA PREJUBILÓ A UN TOTAL DE 1.706 EMPLEADOS DE SU DIVISIÓN EN ESPAÑA, LO QUE SUPUSO QUE UN 61,7% MÁS DE TRABAJADORES SE RETIRARON DE FORMA ANTICIPADA RESPECTO A 2013.**Ex.16-02. Estas prejubilaciones se incluyen en la reducción de plantilla del 5,8% que acometió la entidad en España durante el pasado ejercicio. De este modo, BBVA ha prejubilado a un total de 2.761 trabajadores en España en dos años. El número de empleados de BBVA en España ha pasado de los 30.376 trabajadores a cierre de 2013 a los 28.620 empleados en diciembre del pasado año.
- **SABADELL CAPTA 1.650 MILLONES CON BONOS A TRAVÉS DE LA RFED EM SEIS MESES.** Inicia la venta de 250 millones, ampliables a 500 millones al 1% anual. Ofrece este activo como alternativa a los depósitos
- **BANKINTER SE ESTRENA EN EL NEGOCIO INTERNACIONAL CON EL BOOM EXPORTADOR.** Cinco Días 16-02. Estrena nuevo negocio y lo hace colocándose con los tres grandes. Ha aprovechado su especialización en empresas y el boom de la exportación para entrar en el negocio internacional, nueva división que considera estratégica. Espera que en 3 años llegue a representar el 25% del margen bruto de empresas. Su objetivo es sumar una cartera de inversión con empresas exportadoras de 2.000 millones este año.
- **LINDE DEBERÁ AUTORIZAR LOS CRÉDITOS A LA CÚPULA DE LOS BANCOS.** Ex.17-02. “Las entidades de crédito deberán solicitar al Banco de España autorización para la concesión de créditos, avales y garantías a los miembros de su consejo de administración, o a sus directores generales o asimilados”, explica la norma. A la hora de emitir su opinión, el supervisor valorará los efectos que el préstamo pueda tener sobre la gestión prudente de la entidad, la prevención de conflictos de interés, y los términos y condiciones en que se conceden estas operaciones “en relación con el interés general del banco”.
- **CAJAMAR SE INTEGRA EN LA ASOCIACIÓN DE BANCOS COOPERATIVOS.** Cinco Días 17-2. El Banco de Crédito Cooperativo, cabecera del Grupo Cajamar, se integrará en la Asociación Europea de Bancos Cooperativos, la EACB (sus siglas en inglés). La entidad explica que esta asociación sin ánimo de lucro se dedica a la representación, la promoción y la defensa de los valores cooperativos y de los intereses comunes de las 30 asociaciones y bancos cooperativos miembros ante las instituciones europeas.
- **BMN ELEVARÁ EL 37% LOS CRÉDITOS EN 2015 HASTA 3.100 MILLONES.** Ex.16-02. El presidente de la entidad bancaria BMN, Carlos Egea, ha anunciado que el banco incrementará en un 37% la concesión de nuevos créditos en 2015, hasta los 3.100 millones de euros. “La finalidad es favorecer el acceso al crédito fundamentalmente a pequeñas y medianas empresas, autónomos, emprendedores, jóvenes empresarios y familias”, explicó Egea durante su intervención en la Convención Anual de Directivo de BMN.
- **LIBERBANK GANA 117 MILLONES Y PAGARÁ DIVIDENDO ESTE AÑO.** Ex.18-02. Liberbank ganó 117 millones de euros en 2014, multiplicando por cinco el resultado de 2013, cuando se apuntó un beneficio de 22 millones. De este modo, Liberbank elevó su margen de intereses un 13,5% en 2014. Es clave el recorte del coste de los depósitos (el tipo de las nuevas contrataciones podría llegar a situarse por debajo del 0,5%), que compensa los todavía tímidos volúmenes de negocio.
- **PUGNA POR LIDERAR LA BANCA IBÉRICA.** Expansión fin de semana. 21-02. CaixaBank, Santander, BBVA, Sabadell y Popular libran hoy una ofensiva en el mercado portugués, con opas sobre grupos locales y negociaciones para comprar entidades en dificultades. Complementan así el negocio que tienen en España y buscan puertas de entrada a nuevos países.
- **EL EXPRESIDENTE DE HSBC YA NO DIRIGIRÁ EL ‘LOBBY’ DE LA CITY. ‘CASO FALCIANI’.** Ex.16-02. El expresidente del banco británico HSBC, Stephen Green, ha anunciado su renuncia a dirigir el grupo de influencia The-CityUK, después de la polémica desatada la semana pasada por la presunta evasión de



impuestos a través de la filial suiza de la entidad financiera. Por otro lado, HSBC publicó ayer una página entera en varios periódicos británicos presentando “sus más sinceras disculpas” por las pasadas prácticas de su filial suiza. **Suiza investiga a HSBC** y registra su sede en Ginebra por presunto delito de blanqueo de capitales. cinco días 19-02.

- **LOS ‘CIBERCRIMINALES’ ROBAN 880 MILLONES A BANCOS DE 30 PAÍSES.** Ex.17-02. Una banda de cibercriminales ha robado alrededor de 1.000 millones de dólares (880 millones de euros) durante unos dos años a entidades financieras de 30 países de todo el mundo, incluido España, en un trama “sin precedentes” descubierta por Kaspersky Lab, Interpol, Europol y autoridades de distintos países. Los ataques marcan una nueva etapa en la que se roba a los bancos, evitando llegar al usuario final.
- **LA CNMV Y LA DGS INCORPORAN EL MISTERY SHOPPING COMO TÉCNICA DE VIGILANCIA.** expansion.com.10-02. En España, la CNMV anunció esta novedad el año pasado y todo apunta a que estará capacitada por la regulación ya en 2015. Todo con un objetivo: comprobar que los bancos no incurren en abusos en la comercialización de productos y servicios. Y no será la única institución en adoptar la receta. La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) también contará pronto con esa posibilidad, que aplicará sobre la actividad de venta de las aseguradoras. Así está previsto en el Anteproyecto de Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras, aprobado en primera ronda por el Consejo de Ministros el pasado mes de diciembre.
- **LAS GRANDES DEL IBEX RENEGOCIAN CON LA BANCA CRÉDITOS POR 15.000 MILLONES.** Ex.19-02. Telefónica, Iberdrola, Acciona, Amadeus, Dia y Enagás. Las empresas rebajan hasta casi un 50% el coste de los créditos que firmaron hace sólo un año, gracias a los bajos tipos de interés y a la abultada liquidez.
- **LA MORA BAJA AL 12,5%, NIVEL NO VISTO DESDE AGOSTO DE 2013.** Ex.19-02.

3. Sobre el sector seguros

- **EL SEGURO INICIA LA CUENTA ATRÁS PARA LA NUEVA NORMATIVA EUROPEA.** Cinco Días 18-02. A partir del 1 de enero de 2016, las **aseguradoras españolas** –al igual que sus homólogas europeas– deberán comenzar a aplicar la directiva de Solvencia II, que comenzó a gestarse hace más de una década. La **presidenta de Unespa** –patronal de las aseguradoras–, Pilar González de Frutos, ha explicado esta mañana en la Semana del Seguro que este ejercicio será fundamental para las aseguradoras porque deberán ajustar sus estructuras al nuevo marco regulatorio para poder competir a pleno de rendimiento en 2016. “Hay mucha gente en el mundo de la Formula 1 que dice que las carreras se ganan en estas largas y complejas jornadas de entrenamientos, pruebas y ajustes, y para nosotros, probablemente ocurra igual”, dijo De Frutos también ha asegurado que tan solo quedan 10 meses para “para plantar las semillas de un sector plenamente integrado en la gestión y la supervisión basada en riesgos. Vamos a tener que hacer muchas cosas en estos 300 días que tenemos por delante y hacerlas bien”. No solo la presidenta de la patronal advertía en el principal foro del sector sobre la necesidad de una rápida adaptación al nuevo entorno de Solvencia II. La responsable de la **Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP)**, Flavia Rodríguez Ponga, también ha apuntado que el calendario va a ser muy ajustado.
- **EL SECTOR ASEGURADOR ANTE EL RETO DE SOLVENCIA II.** Editorial de Expansión. 20-02. Las aseguradoras tienen por delante una auténtica transformación de su gestión y de su filosofía de empresa. Deberán tener fondos propios en función de sus riesgos y del control que ejerzan sobre ellos. Se les va a requerir una ingente cantidad de información que sólo será posible abordar con una considerable inversión en tecnología. La DGS se enfrenta al reto de pilotar y controlar la reforma.
- **VIDA CAIXA LOGRA EN 2014 LOS MAYORES BENEFICIOS DE SU HISTORIA.** Ex.20-02. El hóliding asegurador de CaixaBank ganó 871,6 millones de euros, cifra que supone un incremento del 107,5% respecto al año anterior. El alza responde a la plusvalía de 438 millones que ha contabilizado la compañía tras haber reducido su capital social durante el ejercicio en 1.833 millones. Este capital estaba invertido en deuda pública española, que se ha vendido con cuantiosas plusvalías. La práctica totalidad del beneficio se ha entregado a CaixaBank en forma de dividendo, por lo que en 2014 la filial aseguradora ha sido determinante en los resultados del banco, que ganó 620 millones. Tomás Muniesa, su Consejero Delegado, sacó pecho al destacar que durante la crisis VidaCaixa ha ganado 8,2 puntos de cuota de mercado, hasta controlar el 20,5% del mercado español de seguros de vida y planes de pensiones. La cuota del segundo competidor se sitúa en el 12,7%.



- **MAPFRE REVISLA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESPUÉS DE CONSTATAR EL AVANCE EN UN SOLO AÑO.** Ex.17-02. Aún quedan por delante dos años para que venza el plazo del proyecto estratégico que Mapfre lanzó en 2014, pero la hoja de ruta ya ha quedado desfasada. Varios de los hitos previstos han sido alcanzados en apenas doce meses obligando a los responsables de la entidad a trazar nuevos horizontes. **Brasil su locomotora fuera de España.** Ex.16-02. Aportó el año pasado el 23,2% del negocio del grupo español con 5.553 millones de euros. Mapfre cuenta con 5.493 oficinas de bancaseguros en Brasil, 1.632 más que en España.
- **CASER TUVO UN RESULTADO DE 63 MILLONES DE EUROS EL AÑO PASADO, LO QUE SUPONE UN INCREMENTO ANUAL DEL 22%.** Ex.19-02. El beneficio antes de impuestos fue de 104 millones, también un 22% más que en 2013. La facturación de Caser fue de 1.740 millones de euros de los que 1.442 millones fueron ingresos por primas, un 18% menos que en el ejercicio precedente. El negocio no asegurador de Caser ha alcanzado una facturación de 78 millones de euro. La aseguradora está ultimando los detalles de su plan estratégico 2015-2019. La entidad mantiene acuerdos de bancaseguros con Ibercaja, que controla el 14% de su capital, BMN, Liberbank y Abanca.
- **ASISA ELEVA EL VOLUMEN DE PRIMAS.** Ex.18-02. Por quinto año elevó su beneficio más de un 12 % en 2014, tras superar por primera vez los 1.000 millones de euros de ingresos por primas y los dos millones de asegurados. Desde 2010, el beneficio acumulado supera los 159,6 millones.

4. La bolsa

EL IBEX ENLAZA TRES SEMANAS AL ALZA PESE A LA CAUTELA POR GRECIA. Ex.21-02. Restó ayer un 0,29%, pero salda la semana con ganancias del 1,3%, alcanzando los 10.879,3 puntos. Los inversores extreman la prudencia, tras la fuerte remontada de los últimos días. La prima de riesgo se estrecha cuatro puntos básicos y cierra la semana en 113 puntos. Grecia preocupa pero no detiene a las Bolsas. El Ibex se está preparando para atacar y consolidar la resistencia de los 10.900 puntos, dice Carmen Ramos en Expansión.

5. Coyuntura nacional

- **LA DEUDA PÚBLICA.** De un artículo de Carmen Alcaide en El País. **Negocios. 15-02.** En conclusión, la economía española tiene un problema como consecuencia del intenso crecimiento soportado por la deuda pública durante los años de crisis, aunque a diferencia de lo que ocurre en Grecia, no existe problema para el pago de los intereses que genera. Durante los próximos años no será suficiente con estabilizarle en torno al 100% de PIB sino que habrá que reducirla a niveles inferiores al 60% acordado en la UE. Para ello ayudará el mayor crecimiento del PIB y la mayor recaudación de impuestos generada por una mayor actividad en los próximos años pero esto no será suficiente y es necesario alcanzar el equilibrio del déficit primario. Para ello es fundamental el control del gasto del Estado y de las Administraciones territoriales y evitar todo tipo de gasto superfluo e improductivo así como la corrupción y la evasión de impuestos.
- **LA DEUDA PÚBLICA SE ELEVÓ AL 97% EN 2014, EN LÍNEA CON LOS OBJETIVOS.** ABC.18-02. Economía sostiene que el endeudamiento empezará a bajar a partir del próximo año. El Tesoro coloca letras a un tipo cercano a cero.
- **RECORD HISTÓRICO DE LAS EXPORTACIONES EN 2014.** Ex.19-02. Crecen el doble que la media europea.

6. Coyuntura internacional

- **LA EL BCE INICIA LA PUBLICACIÓN DE LAS ACTAS DE SUS ENCUENTROS CON EL RELATO QUE LE LLEVÓ A ACTIVAR LAS COMPRAS DE DEUDA. Cinco Días 20-02.** Desveló los entresijos del debate que le llevó a tomar el pasado 22 de enero la decisión de activar un plan de compra de deuda soberana por 60.000 millones de euros hasta al menos septiembre de 2016. El documento reconoce que las compras de bonos soberanos se activan como último recurso para combatir la deflación. Un nueva (la publicación de las actas) y preciosa herramienta - afirma el editorial de cinco Días - para la toma de decisiones por los agentes económicos.



- **EL EUROGRUPO LLEGA A UN PACTO CON GRECIA, PERO LE DA HASTA EL LUNES PARA ENVIAR UN PLAN DE REFORMAS.** expansion.com.21.02. El Eurogrupo ha alcanzado un acuerdo político para prorrogar cuatro meses el programa de rescate actual de Grecia, que expira el 28 de febrero. Sin embargo, el Gobierno griego deberá presentar antes del lunes un listado de reformas que deberán ser validadas por la troika. El BCE recibió ayer de buen grado el acuerdo alcanzado entre Grecia y el Eurogrupo para prorrogar el rescate griego: descarta controles de capitales (corralitos) y estudia readmitir deuda griega como garantía. Merkel y Hollande defienden la permanencia de Atenas en el euro. Los dos dirigentes llaman a sus socios a "luchar y a hacer todo lo posible para que Grecia se quede en la divisa única, después de los sacrificios de su población".

7. Noticias sobre Asociados Corporativos

- **DEVELOPMENT SYSTEMS. QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO:CLAVE Y DIFERENCIADOR. 3 de marzo, de 9,15 a 15,30. Finca Rio Negro. Ctra. Guadalajara-Atienza. Km.37,400 Cogolludo.** Cómo se hace un modelo, quién lo define, cómo se comunica, cómo se implanta, el equipo humano. Info: 91-302 26 48.
- **LA FORMACIÓN Y EL E-LEARNING CADA VEZ MÁS CERCA.** Según Javier García Manzanedo, director para España y Latinoamérica de Crossknowledge, en los ámbitos cuya inmersión e implantación ha sido y es más notable son la empresa (sobre todo la gran empresa, no las pymes) y la educación. El problema que se vivió en la empresa es que al principio se entendió simplemente en cómo "tratar grandes cantidades de formación, sin verificar qué retorno de inversión había en esa formación", pero "poco a poco se ha ido profesionalizando y se van midiendo los niveles de cómo ha de funcionar, a quién van dirigidos los cursos y las aptitudes y actitudes de los asistentes". Un aspecto sobre el que incidió García Manzanedo que ayuda notablemente a las entidades a ofrecer este tipo de formación es que "antes había que contar con un intermediario para desarrollar los cursos, pero hoy existen herramientas que te permiten saltarte ese paso y desarrollar por ti mismo el curso, por lo que ganas tiempo en poder formar a los empleados que lo necesiten y en el campo que les convenga".

8. Entrevistas de interés

- **MARIO DRAGHI: "Si ser cabeza de turco es el precio que debo pagar por un trabajo bien hecho, lo pago con gusto".** XL Semanal de ABC. 15-02. **P. Usted entendió muy pronto lo que hay que hacer para salir adelante en la vida. Trabajar, por ejemplo.** M.D. La fe en el trabajo duro es algo que nos enseñaron mis padres. Mi padre solía decir que el trabajo es el elemento más importante en la vida de una persona. **P. ¿Qué más le transmitió su padre?** La importancia de atenerse siempre a las propias convicciones... y con coraje si es necesario. Una vez, me contó que en una plaza de una ciudad alemana había un monumento con una inscripción que decía más o menos lo siguiente: «Si has perdido dinero, no has perdido nada, puedes recuperarlo con un buen negocio. Si has perdido el honor, has perdido mucho, pero puedes recuperarlo mediante un acto heroico. Si has perdido el coraje, lo has perdido todo». **Excelente entrevista tanto desde el punto de vista del entrevistado como del entrevistador. Está colgada íntegra en nuestra web www.gref.org, sección Entrevistas de Interés.**

9. Nombres propios

- **VIVIAN ACOSTA, SOCIA DIRECTORA DE TALENGO.** De la newsletter de APD. 19-02. En este nuevo ecosistema de empresa aparecen los 'millennials' como "nativos de la época digital, multilingües abiertos a movilidad geográfica y volcados en procesos colaborativos". Acosta añade que a partir de ahora, "la identificación del talento va a ser clave y vamos a pasar a una contratación deslocalizada y una retribución a la carta, ya que vamos a contratar a un profesional muy específico con conocimientos para un determinado proyecto", así dejaremos de hablar de retención del talento para hablar de compromiso o vinculación a un plan.
- **JOSE M^a GASALLA.** De su blog www.gasalla.com. Learning Letter. Es preciso dedicar tiempo al aprendizaje y crecimiento apreciando y no criticando las diferencias en los otros. La colaboración se está



convirtiendo en norma. Y más aún, la colaboración entre y con los diferentes. La colaboración nos lleva al intercambio de conocimientos entre los diversos agentes de mercado y la sociedad en general y el apoyo de aquellos que lo necesitan transitoriamente. La generosidad aflora y la confianza se necesita en un escenario de colaboración. Aceptando que cada uno puede correr una carrera diferente pero con intersecciones comunes

10. Sugerencias

- **"POSITIVIDAD, EL CAMINO PARA CONVERTIR LOS HÁBITOS EN RESULTADOS"**. De un artículo de **Alonso Gil Salinas**, publicado en **Capital Humano**, enero y febrero 2015. El modelo **PERMA** asume que la finalidad del ser humano reside en incrementar su bienestar, floreciendo como persona y desarrollando al máximo su potencial. Y que en consecuencia, eso le hará más feliz. ¿Qué es lo que cada uno de nosotros en particular debemos potenciar y desarrollar en nuestra persona, con el fin de sentirnos bien y estar haciéndolo bien al unísono?

VIRTUDES UNIVERSALES						
	Sabiduría y Conocimiento	Coraje	Humanidad	Justicia	Templanza	Trascendencia
FORTALEZAS	Creatividad	Valentía	Amor	Civismo	Perdón y Compasión	Apreciación de la Belleza y la Excelencia
	Curiosidad	Persistencia	Generosidad	Justicia	Humildad y Modestia	Gratitud
	Mente Abierta	Integridad	Inteligencia Social	Liderazgo	Prudencia	Esperanza
	Pasión por aprender	Vitalidad			Autocontrol	Humor
	Perspectiva					Espiritualidad

En el segundo artículo, publicado en febrero, analiza las emociones positivas del modelo PERMA de Martín Seligman, las estrategias que contribuyen a elevar el grado de felicidad del ser humano y la forma de convertir en hábitos los comportamientos positivos. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés.**

NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO EN LA BANCA. De un artículo de **Rodrigo García de la Cruz**, Director de Programas de Innovación y Tecnología Financiera del IEB. **Cinco Días 19-02.** ¿Cómo se plantea 2015 para el sector financiero? Con muchos retos, aunque esta vez parecen más claros que años anteriores: *Resumimos: mejora de la rentabilidad, adaptación a nuevas exigencias regulatorias, y sobre todo el de transformar la banca analógica en digital. Es aquí donde se esperan surjan mayores oportunidades.* **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés.**

CAMBIO DE TABLERO, MÁS QUE SUFICIENTE FORTALEZA. De un artículo de **Luis Sáez de Jáuregui**, Director de Particulares de AXA. **Cinco Días 21-02.** El sector asegurador tendrá que ofrecer garantías a más largo plazo, perfeccionar sus productos y luchar por hacerlos más atractivos. En un entorno de complejidad técnica, la preparación de aquellos que venden a los clientes es fundamental.

11. Cursos y Seminarios

- **AFI ESCUELA DE FINANZAS.** Curso CFA III nivel. Única Escuela en España que lo imparte <http://www.efa.afi.es/efa/cursos/1412681/1099322/curso-curso-certificacion-cfa-chartered-financial-analyst-nivel-iii.html> y el curso de Finanzas para Directivos No Financieros <http://www.efa.afi.es/efa/cursos/1357975/1099322/curso-curso-finanzas-para-directivos-no-financieros.html>. C/ Españaeto, 19 - 28010 Madrid. Contacto 91 520 01 50/80 efa@afi.es www.efa.afi.es.
- **ISAVIA. Taller Micro Expresiones Faciales.** Barcelona 3 de marzo. Madrid 10 de marzo. Objetivos del Taller: El objetivo de este training es Incrementar la habilidad inconsciente del participante para interpretar el Lenguaje no verbal de las micro expresiones faciales, con ello lograremos Potenciar su capacidad de comunicación entre un 60%--80%. Contacto: Tel. 648 780 049. info@tools4s.es
- **IDD. AULA DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN.** Con Jaime Tomás. En la Expolearning, el 5 de marzo de 10,30 a 12,00 horas. El mercado es cambiante y exige adaptación; hay que ser flexible, polivalente, proactivo y veloz, y el enfoque al cliente es la clave de todos los miembros de la organización. Satisfacer al cliente no se basa solo en satisfacer sus necesidades, sino en sorprenderle. El reto es estar en la mente y en los sentimientos del cliente. **Si te inscribes a través del GREF, serás invitado, si no el coste es de 195 euros.**
- La **Universidad Politécnica de Valencia** lanza la 4ª edición del curso **GESTIÓN EMOCIONAL DE EQUIPOS DE TRABAJO**. Un aprendizaje experiencial, creativo y significativo que combina la formación Online con 3 sesiones presenciales que invitan a la reflexión y provocan el cambio. Inteligencia emocional + Metodología Belbin = Equipos ganadores. Información: maverfer@upv.es y en <http://afe.webs.upv.es/formacion/cursos/cursos-de-especializacion/curso-gestion-emocional-empresa/>
- **IIR ESPAÑA.** Curso Banca Privada 2015. 16ª edición. 25 de febrero de 8:30 a 17:00 horas. Con intervenciones entre otras de BNP, Sabadell, Societé Generale, Deutsche Bank, Caser, La Caixa, Popular, Bankinter, Pictet, Santander Caixa Geral, Bankia, Accenture, etc. Información e Inscripciones: Diana Mayo, info@iirspain.com. Tl.91-700 48 70. www.iir.es.
- **IDDI. EXECUTIVE EDUCATION. PDL.** Programa sobre Liderazgo en Red. Liderazgo Transformador. Módulo 1. 24 y 25 de marzo. Universidad Francisco de Vitoria. Tel. 91-709 14 13. www. iddiufv.edu.es
- **THINKING HEADS.** Curso online de **autodescubrimiento, potenciación y transformación personal** con **Javier Iriondo**. Se trata de un curso online basado, entre otros, en los fundamentos de los libros "Donde tus sueños te lleven" y "Un lugar llamado destino". Más información: www.creandotupropiodesestino.com Apúntate [aquí](#) si quieres **recibir de forma gratuita su eBook 'Las 5 claves de la fortaleza mental'**
- **INTERACTIFS CURSO DE INSCRIPCIÓN ABIERTA "IMPACTO E INFLUENCIA",** 1ª edición, el 16 de Abril de 2015. La Disciplina Interactifs, es un extracto de aquellas actitudes y comportamientos que nos permiten aumentar nuestra capacidad de impacto e influencia. El programa Interactifs consiste en el descubrimiento y el entrenamiento intensivo de dichos comportamientos. Más información: <http://www.interactifs.es/la-formacion/inscripcion-abierta/>

12. Y una frase para la reflexión

"SOLO QUEDA LO QUE DAMOS". Sólo nos acariciará el amor que prodiguemos Sólo nos alegrará, la sonrisa que regalemos. Sólo nos refrescará el agua que bebimos juntos. Sólo nos alimentará el pan que compartimos. Sólo nos consolará, la palabra con la que reconfortamos. Sólo nos guiará, la verdad que proclamamos. sólo nos aliviará, el peso que quitamos de otros hombros. **Sólo nos dará paz , la ofensa que perdonamos.**

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

LA REDACCIÓN