

VIDA ASOCIATIVA

ENCUESTA RATIOS DE FORMACIÓN. El pasado día 20 se distribuyó la encuesta, en el correo se agradece la colaboración y se invita a responder lo antes posible. De su importancia no es necesario insistir, es una herramienta que nos ayudará a situarnos, a facilitar información a nuestras respectivas direcciones y a adoptar las medidas adecuadas corrigiendo desviaciones o consolidando la línea de actuación.

JORNADA HISPANO ALEMANA: FORMACIÓN PARA EL EMPLEO, ORGANIZADA POR LA EMBAJADA DE ALEMANIA Y LA FUNDACIÓN TRIPARTITA. Viernes 14. Felicitamos a las instituciones organizadoras por el momento oportuno del acto y por las experiencias alemanas aportadas sobre la Formación Dual, la Formación Continua y la Formación Profesional para el Empleo. Creemos que se rompieron algunas barreras o suspicacias de la implantación alemana, que logra sus mejores experiencias de éxito en el dialogo social fluido entre organizaciones sindicales y empresariales y en una eficaz coordinación entre los Organismos Federales de Empleo y la coordinación con los Länder (Autonomías). Seguro que estas jornadas servirán de puente en las próximas negociaciones para las reformas en el área de la Formación para el Empleo.

HEMOS COLGADO EN LA WEB. www.gref.org EL POWER POINT "EL PUNTO NEGRO". Tenemos una hoja en blanco entera para observar y aprovechar, pero siempre nos centramos en los puntos negros... **LOS CINCO MIEDOS DE LAS ORGANIZACIONES"**, vídeo del mes, de Thinking Heads, con Pilar Jericó.

NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO

¿POR QUÉ FRACASAN LOS JEFES? por PILAR JERICÓ. El País semanal. 16-3. En España no nos gusta hablar de nuestros errores y de ese modo, no aprendemos de ellos. Si queremos sortear el fracaso, el primer paso sería hablar de él y máxime para los jefes, quienes tienen la responsabilidad de dirigir personas(...). En esta ocasión, nos vamos a centrar en la experiencia que recojo en talleres de desarrollo del liderazgo y en un estudio realizado a través de entrevistas en profundidad a 62 importantes directivos estadounidenses y europeos. Ellos narraron sus experiencias personales y las que habían visto en colegas que habían fracasado en sus puestos. De todo ello, destacamos **cuatro grandes causas: problemas con las relaciones personales, no cumplir con las expectativas del puesto, no saber dirigir un equipo ni colaborar y resistencia al cambio.** Pongamos una lupa sobre cada una de ellas con el objetivo de aprender en camisa ajena... algo que no deja de ser un reto: Problemas en las relaciones personales. **Todos sabemos que las emociones son terrenos muchas veces "movedizos", pero si no sabemos gestionarlas, tendremos muchas dificultades en las relaciones con otras personas.** No es de extrañar que prácticamente el 60% de los entrevistados consideraron que este era el principal fracaso de los directivos. Y el motivo es sencillo. Ascendemos siendo buenos técnicos (informáticos, comerciales...). Sin embargo, cuando nos convertimos en jefes, las habilidades que necesitamos son bien distintas a las que nos hicieron llegar a la jerarquía. Es decir, se puede ser un "genio" en las finanzas, en las ventas o en el marketing, y un pésimo jefe porque no se sepa tener empatía o resultar demasiado crítico. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés. De la misma autora: "Los cinco miedos de las organizaciones", vídeo del mes, de Thinking Heads, colgado así mismo en la web**

TALENTO DIRECTIVO. EDITORIAL DE EL PAÍS.NEGOCIOS. 16-3. España ofrece una paradoja: dispone de algunas de las escuelas de administración de empresas de mayor proyección internacional, aun cuando la calidad media de sus empresas no se encuentra entre las mejores del mundo. Algunos de esos directivos que hoy destacan en grandes empresas multinacionales estudiaron en centros de educación secundaria, en universidades o en instituciones de posgrado españoles. **Es probable que la capacidad para destacar tenga más que ver con el entorno en el que llevan a cabo sus tareas que con otras explicaciones.** En ese entorno también desempeña un papel importante el gobierno de las empresas, la existencia de consejos de administración que cumplen su función con seriedad y con prácticas y códigos de comportamiento respetables. Y, **en todo caso, con un entorno con calidad de las instituciones y que prima los méritos profesionales frente a otras consideraciones.**

UNA GRAN INVERSIÓN PARA ESPAÑA. Por ÁNGEL CABRERA Presidente de George Mason University en Virginia. El País. Negocios.16-3.. **La demanda de talento español es muestra de que los éxitos de las empresas españolas en algunos sectores no han pasado desapercibidos.** Si hay interés por talento español en el extranjero no es por la debilidad de la economía, sino por el éxito que han tenido muchas empresas españolas. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org**

DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL DE LOS EMPLEADOS, MOTOR DE COMPROMISO Y COMPETITIVIDAD. DE UN ARTÍCULO DE ALFREDO NÚÑEZ, Director de RR.HH de REALE, publicado en el

Observatorio de Recursos Humanos, marzo 2014, nº88. Para nosotros, el compromiso es un sentimiento recíproco. Pensamos globalmente en nuestros profesionales como personas y apostamos por diferentes medidas focalizadas tanto en su óptimo desarrollo profesional como personal: Planes de formación individual. Medidas de flexibilidad como horario flexible. Atractivo paquete de compensación y beneficios sociales. Equipo cualificado y competitivo. Reuniones de mejora (ver artículo de Rosa Larrin en el nº43 de nuestra Revista GREF NOTICIAS). Gestión de la Información y la Escucha. Y Conciliación y ayudas a la dependencia. De ellas **destacamos en esta ocasión la relativas a la Gestión de la información y la escucha:** En Reale ponemos especial énfasis en la comunicación interpersonal. Ésta implica un diálogo bidireccional, es decir, no solo transmitir información sino también recibirla. Por ello, hemos implantado **“Comunica”**, un protocolo de comunicación interna que nos permite escuchar y ser escuchados basado en la celebración de reuniones periódicas de los mandos con sus equipos, en los que se fijan previamente tanto los contenidos como el material que deben compartir y cómo deben hacerlo: a través de mensajes claros y concisos. La implantación de este protocolo de comunicación interna, ha sido valorado muy positivamente por toda la organización. Durante 2013, se han puesto en marcha también las encuestas de satisfacción para conocer la opinión de los empleados y poder mejorar el diseño de las acciones.

UN EJEMPLO A IMITAR: CAIXA BANK ORGANIZA CURSOS DE FORMACIÓN PARA SUS ACCIONISTAS. Bajo el título "Curso de análisis y coyuntura económica" trata de introducir a los asistentes a los principales indicadores nacionales e internacionales, así como la forma en que estos indicadores sirven de medición de la coyuntura económica y el impacto que su publicación tiene en la misma. **Los imparten profesores del IEB, en esta ocasión fue Javier Niederleytner**, que hizo una brillante exposición. Desarrolló el tema tomando como base lo que él llama "el nuevo lenguaje de la economía", glosando los nombres de instituciones y conceptos habituales en la prensa económica diaria. Muy interesante y atractivo.

IE BUSINESS SCHOOL, LÍDER MUNDIAL EN MBA ONLINE. Ex.17-3. Según el ranking de FT la firma española encabeza la lista dominada por EE.UU.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

SANTANDER HA GANADO UN MILLÓN DE CLIENTES EN ESPAÑA EN EL ÚLTIMO AÑO, HASTA ELEVAR EL NÚMERO DE PARTICULARES Y EMPRESAS CON LAS QUE TRABAJA A 14,1 MILLONES A CIERRE DE 2013. Ex.20-3. Supone un aumento de la clientela del 7,6% en doce meses, según datos hechos públicos por el grupo en su informe anual. La captación de negocio en España ha sido una de las claves del incremento del número total de clientes de Santander en todo el mundo. Alcanza ya los 106,6 millones, un 4,4% más que a finales de 2012. La mayor cantera de clientes está en Brasil (28% del total), una filial que aporta el 23% del beneficio. Reino Unido y España concentran el 24% y el 15% de la clientela, respectivamente. La ganancia global de clientes del grupo se ha logrado, fundamentalmente, de manera orgánica y, en menor medida, adquisiciones. Aunque el foco en la clientela siempre ha sido básico en su modelo de negocio, este aspecto se ha convertido en una constante. Javier Marín ha puesto énfasis en el aumento de la vinculación y la satisfacción de los clientes, así como en la segmentación. También quiere agilizar los procesos comerciales y de riesgos, así como apostar por la multicanalidad. La mayor implicación de la plantilla, quien mejor conoce al cliente por su proximidad, es otra clave. Santander firma con la Comunidad de Madrid un convenio de créditos a pymes por 400 millones de euros. La entidad ajusta 3.209 empleos tras la fusión con Banesto. Ex.18-3.

BBVA REORGANIZA SU DIRECCIÓN PARA IMPULSAR EL NEGOCIO DIGITAL. Ex.22-3. Crea un área para Banca Digital y da la dirección financiera a Sáenz de Tejada, hasta ahora jefe de España y Portugal. El Grupo da por primera vez entrada a una mujer, Cristina de Parias, en su Comité de Dirección.

BANCO SABADELL. A POR EL ESTIRÓN EN MADRID. El País. Negocios 16-3. Quiere pasar de una cuota de penetración del 4,8% al 7,5%. Para pegar ese bocado al mercado el banco destinará a 100 nuevos gestores a las 130 oficinas de la región, la mayoría de los cuales se reclutarán del Lloyds adquirido en julio del 2013. Su objetivo prioritario, las pymes.

BANKINTER CONFÍA EN QUE LINDE LE PERMITA ELEVAR EL DIVIDENDO. JUNTA DE ACCIONISTAS. Ex.21-3. Considera que sus márgenes y su solvencia justifican que el Banco de España le autorice a repartir este año más del 25% del beneficio. "Para nosotros, sigue siendo normal dar beneficios año tras año, distribuir dividendos y crecer en ingresos sin fusionarnos con otras entidades. Y tener elevados niveles de solvencia sin apelar al diferimiento de activos fiscales, sin trasladar activos adjudicados a Sareb y sin recibir ayudas públicas", enumeró M^a Dolores Dancausa. "Aunque no debe ser tan normal cuando solamente Bankinter es el único que puede afirmar que cumple todas estas premisas", aseguró. "De esos siete grandes bancos cotizados somos los más pequeños en plantilla, oficinas, gastos y tasa de morosidad. Por el contrario, somos quienes ofrecen una mayor tasa de retorno del capital, un ROE del 6,72% a cierre de 2013", dijo Dancausa. En el capítulo de los beneficios, "si aislamos los resultados obtenidos en España por la gran banca, somos el tercer banco en beneficio antes de impuestos", subrayó.

Por otra parte, Bankinter se alía con Amazon para generar nuevo negocio. Ex.20-3. A través de la PLATAFORMA COINC, el banco y el portal online de las compras bonificarán con un 4% a los clientes más jóvenes.

BANKIA: GOIRIGOLZARRI CONFÍA EN QUE EL BANCO PUEDA PAGAR DIVIDENDOS EN 2015. El Economista.21-3. "El año 2014 es un ejercicio muy especial ya que, de acuerdo con nuestro Plan de Reestructuración, es el primer ejercicio en el que podremos repartir dividendos", señala el directivo en su discurso. Goirigolzarri añade que se trata de una decisión que deberá tomar el banco el próximo año, "de acuerdo con los resultados que obtengamos y el marco regulatorio vigente en el momento". En concreto, ha recordado que según recoge el Plan Estratégico, el banco debe cumplir la meta de rentabilidad y alcanzar un ROE (beneficio neto sobre fondos propios) del 10% para el año 2015. Por eso, en su opinión, "el dividendo es muy importante porque es un elemento adicional para devolver las ayudas a los contribuyentes, y la devolución de las ayudas al contribuyente es para nuestro consejo un objetivo absolutamente fundamental".

BANCO POPULAR. "LA MOROSIDADESTÁ CERCA DE TOCAR TECHO" dice su Presidente Ángel Ron. Y afirma, respecto a la ley concursal que es buena para la recuperación económica y la banca. Ex.22-3.

LINDE FLEXIBILIZA LA CALIFICACIÓN DE LAS NUEVAS REFINANCIACIONES DE EMPRESA. Ex.19-3. El Banco de España establece criterios homogéneos por los que los nuevos créditos de las reestructuraciones empresariales se consideran "normales" y no exigirán provisiones. Los nuevos créditos se considerarán al corriente de pago y sin provisiones. Las provisiones ya existentes se liberarán una vez descontadas las pérdidas incurridas. Si la empresa rescatada incumple pagos los bancos deberán volver a hacer provisiones. Los expertos auguran que la banca no capitalizará deuda de forma masiva. Cinco Días 18-3.

LAS EAFI PROMUEVEN LA BANCA PRIVADA PARA TODOS LOS PÚBLICOS. Cinco Días.20-3. Los responsables de estas empresas de asesoramiento financiero afirman que su objetivo es ofrecer a todos los públicos un servicio reservado hasta ahora para las grandes fortunas, lo que obliga a los asesores a amoldarse a cualquier patrimonio.

GUINDOS REPROCHA A LA BANCA QUE "NO ES BUENA FINANCIANDO IDEAS". Cinco Días 19.3. El Ministro defendió que la incipiente recuperación económica tiene mucho que ver con la mejora del acceso a los mercados de la que se benefician el país, el sector financiero y las grandes empresas, si bien manifestó que de cara a la pymes, "la banca no es buena financiando ideas., con lo que conviene reforzar otras fuentes de acceso a crédito no bancario.

LOS FONDOS DE BOLSA ESPAÑOLA VIENTO EN POPA A TODA VELA. Mensual Fondos de Inversión de Ex.17-3. Los gestores recomiendan colocar los ahorros en fondos de renta variable española y europea.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

SOLVENCIA II. LA DIRECTORA GENERAL DE SEGURO, FLAVIA RODRÍGUEZ PONGA, HA INSTADO A LAS ASEGURADORAS ESPAÑOLAS A ADAPTARSE A LA FUTURA NORMATIVA CONOCIDA COMO SOLVENCIA II. Ex.20-3. Entrará en vigor el 1 de enero de 2016 y entre otras cosas, contempla la retirada de la licencia a las aseguradoras que no cumplan con las nuevas reglas del juego, según ha trasladado Rodríguez Ponga a las entidades, señalan fuentes del sector. El supervisor propugna que las entidades dediquen ya un hueco en su día a día a prepararse para cumplir con la nueva directiva. La adaptación de la informática debe tener un papel fundamental en este proceso, añade. La presidenta de Unespa, Pilar González de Frutos, ha asegurado que aunque el sector está preparado para hacer frente a estos nuevos requisitos, los plazos de adaptación son cortos y "se están comprometiendo y mucho en algunos casos", ha afirmado. Solvencia II, igual que Basilea para la banca, fija los recursos económicos que deben tener las aseguradoras en función de los riesgos que asumen en su negocio y sus inversiones y del control que tienen sobre ellos. La futura directiva lleva quince años en fase de elaboración después de haber sufrido varios retrasos en su entrada en vigor.

CAIXABANK TERMINA LA REORDENACIÓN DE SUS SEGUROS. Ex.21-3. La entidad anunció ayer que ha acordado la compra al grupo suizo Zurich del 50% de CAN Seguros Generales, creada en 2008 con Caja Navarra (CAN). La caja pasó a formar parte de Banca Cívica que se integró más tarde en CaixaBank. Con la operación anunciada ayer, el banco se hace con el 100% de la entidad, que el año pasado ganó 15 millones de euros, por un precio que las entidades se han comprometido a no desvelar. CaixaBank ha desembolsado en total 405 millones de euros para cerrar varias alianzas de bancaseguros heredadas de Banca Cívica. La primera que resolvió fue la de Aegon. Luego con CASER. Después cedió el negocio de los seguros generales a la sociedad conjunta con la Mutua, SegurCaixa Adeslas. Esta entidad adquirió en julio de 2013 el negocio de seguros generales de Banca Cívica y también el que CaixaBank asumió al integrar Banco de Valencia. El negocio del ramo de vida pasó a integrarse en Vida- Caixa, la aseguradora controlada al cien por cien por el banco y segunda mayor aseguradora española tras MAPFRE.

DKV GANA UN 12% MENOS POR SU GESTORA DEL HOSPITAL DE DENIA. Ex.21-3. La aseguradora DKV, especializada en el seguro de salud y filial de Munich Re, tuvo el año pasado un resultado de 30,7 millones, un 12% menos que en 2012. Esta evolución se debe a las pérdidas de 2,9 millones registradas en Marina Salud, la filial a través de la que gestiona el hospital público de Denia. Los planes de la entidad para esta sociedad no se han cumplido, ya que el número de sus asegurados ha disminuido por el efecto de la crisis, explicó ayer Josep Santacreu, consejero delegado de DKV. Las primas de la compañía fueron de 648 millones, con un crecimiento del 0,5%. Las provisiones para este año "son conservadoras" y fijan el resultado en 24,7 millones, un 20% menos y las primas, en 660 millones, con un incremento del 2%. Las inversiones del grupo ascienden a 500 millones. Sus plusvalías latentes disminuyeron el año pasado en 12 millones, hasta 45 millones, debido en parte a la valoración de los inmuebles.

ESPAÑA, PUERTA DE ENTRADA DEL GRAN SEGURO EUROPEO EN LATINOAMÉRICA. Cinco Días 21-3. Allianz, Axa, Generali y Bupa utilizan los recursos de sus filiales en Madrid.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. El Ibx supera las tenciones y firma su mejor semana en dos meses. Ex.22-3. Ayer restó un 0,27%, pero sube un 2,46% semanal. Se queda en los 10.053,1 puntos básicos. " Los inversores se olvidan de Putin y aplauden a Yellen. Los índices bursátiles seguirán moviéndose dentro de sus canales alcistas a la espera de la recuperación de las economías". (Carmen Ramos)

COYUNTURA NACIONAL

LA DEUDA ESCALA 18.700 MILLONES EN ENERO, HASTA EL 95,7% DEL PIB. Ex.18-3.

LA CNMV TENDRÁ PODER PARA SACAR DE LA BOLSA LAS COTIZADAS EN LIQUIDACIÓN. Cinco Días 18-3. El objetivo es evitar que empresas zombi estén meses o incluso años sin negociarse.

COYUNTURA INTERNACIONAL

ACUERDO SOBRE LA UNIÓN BANCARIA: LOS BANCO PAGARÁN SUS PROPIOS RESCATES. Ex.21-3. Los negociadores del Consejo Europeo y del Parlamento Europeo acordaron los puntos clave del Mecanismo Único de Resolución (MUR), el segundo pilar de la unión bancaria, y que permitirá liquidar entidades con una toma de decisiones centralizada y un fondo de 55.000 millones financiado con aportaciones de la propia banca. Tras el avance de ayer, los Gobiernos conservarán una influencia notable en el proceso de liquidación de una entidad tóxica (especialmente cuando hagan falta más de 5.000 millones de euros del MUR). Además, el fondo no será realmente único hasta que el BCE, supervisor central de la zona euro a partir de noviembre de 2014 (el primer pilar de la unión bancaria), lleve casi una década vigilando las entidades. Y durante la fase de transición del MUR, ocho años, no habrá una red pública europea para financiarlo si se queda sin fondos. Simplemente se le dará capacidad de endeudamiento. Con el nuevo acuerdo, la mutualización se concentra en los primeros años: 40% el primero, otro 20% el segundo y un 6,67% adicional durante seis años. Ahora solo faltan dos formalismos: que el Parlamento Europeo apruebe los textos en los plenos que se celebrarán entre el 14 y el 17 de abril y que el Consejo Europeo los adopte en una reunión de ministros de los 28. A partir de ese momento, se pondrá en marcha el proceso para que el MUR se cree el 1 de enero de 2015 y esté listo para operar justo un año después. Los bancos españoles ponen 8.000 de los 55.000 millones.

YELLEN REDUCE ESTÍMULOS Y ACERCA LA SUBIDA DE TIPOS. RESERVA FEDERAL. Ex.20-3. Janet Yellen prometió mantener una línea continuista respecto a los estímulos monetarios y lo ha cumplido a rajatabla. El debut ayer de Janet Yellen al frente de la Reserva Federal se saldó con una línea de actuación que replicó a la de su antecesor, Ben Bernanke. Como se esperaba, el banco mantuvo el ritmo de ajuste del programa de compra de deuda, que se reduce en otros 10.000 millones de dólares, en un patrón idéntico al de enero y diciembre. Desde entonces, la adquisición de titulizaciones hipotecarias y bonos del Tesoro de EEUU ha pasado de un máximo de 85.000 millones a 55.000 millones mensuales, en un plan de retirada que culminaría en otoño. Pero ahí acaban las similitudes, pues mucho más novedoso fue el discurso del banco que no atañe a los estímulos. Con esa retirada de la compra de deuda en marcha y el mercado laboral en la senda de recuperación, la Fed sorprendió al anunciar que ya no vinculará el futuro de los tipos a la tasa de paro. Esto es, que elimina la referencia a un desempleo del 6,5% como umbral para comenzar a elevar el precio del dinero, anclado en sus mínimos históricos de entre el 0% y el 0,25%.

Yellen en su primera rueda de prensa, insistió, como ya dijo en el Congreso, que el plan de estímulos podría retirarse completamente en otoño si la economía lo permite. Y después aseguró que pasará un periodo "considerable" entre ese hipotético fin de la compra de deuda y la subida de tipos. ¿Cuánto exactamente? "El término 'considerable' es difícil de definir... Probablemente significa algo del orden de los seis meses o así" apuntó la banquera. Eso significaría que una posible fecha sería la primavera de 2015, aunque todo "depende de las condiciones". El mensaje pronto caló en las bolsas, para las que el fin del dinero barato supondrá un cambio radical de las reglas de juego. Wall Street se desplomaba mientras que el euro caía frente al dólar, subía el interés del bono a diez años y el oro seguía bajando.

NOMBRES PROPIOS

ADOLFO SUAREZ. "Fue un hombre generoso, valiente, que supo darse cuenta de las dificultades que tenía este proceso de transición y concentró su esfuerzo en aunar posiciones, más que ningún otro objetivo. Si hubiera que resumir en pocas palabras su aportación, bastaría con decir que él entendió como nadie que la democracia es, hoy por hoy, el único sistema que nos permite convivir en desacuerdo a través del diálogo. Como olvidemos eso, habremos olvidado todo". Antonio Garrigues Walker, en el suplemento Fin de Semana de Expansión. 22-3.

JOSÉ MARÍA ROLDÁN. LOS BANCOS NO CEDEN Y LE ELIGEN A PRESIDENTE DE LA AEB. Ex.18-3. Sustituirá a Miguel Martín al frente de la patronal el día 22 de abril.

SUGERENCIAS

LA REFORMA FISCAL DE LA COMISIÓN LAGARES. Gobierno y desigualdad. Un artículo de Agustín del Valle, Profesor de Economía del la EOI. El problema era cómo hacerlo: la metodología y los objetivos de la reforma. En cuanto a metodología, el Gobierno estimó adecuado partir del informe de una Comisión de Expertos nombrada por él. Aquí surge mi primera discrepancia. Dado que las teorías económicas no son asépticas desde el punto de vista ideológico y menos en el caso de la Hacienda Pública, y que, como es notorio, el perfil predominante de los integrantes de la Comisión es el del pensamiento conservador, hubiera sido preferible, para no condicionar los resultados, seleccionar expertos claramente independientes (difícil de discernir) o, al menos, una comisión paritaria consensuada con el primer partido de la oposición. Se trata de una reforma para los próximos 20 o 25 años. El Informe Mirlees sería una referencia. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés.**

LA CRISIS DE LAS PREFERENTES LLEGA A SU FIN. Editorial de Cinco Días. 20-03-2014. La crisis de las participaciones preferentes en la banca nacionalizada está apurando sus últimos capítulos. Novacaixagalicia Banco, Bankia y Catalunya Banc han devuelto algo más de 3.000 millones –el 45% de lo reclamado por los afectados– a través del arbitraje, mientras que las reclamaciones de clientes tramitadas por la vía judicial han sido resueltas positivamente en un abrumador 95% de los casos. Desde que el procedimiento arrancó en el verano de 2012, el 65% de los clientes afectados por las preferentes comercializadas por las tres entidades han recuperado su dinero. Ello supone un éxito en cuanto a porcentaje de afectados que han obtenido respuesta a su reclamación, dado que el umbral previsto inicialmente por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) era del 50. **La editorial aparece íntegra en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

UNA REGULACIÓN EUROPEA PARA EL CRÉDITO HIPOTECARIO. Un artículo de Lorena Mullor, Gerente de la Asociación Hipotecaria Española. Cinco Días 19-3. El impacto de esta directiva va a ser significativo porque altera los procesos del crédito hipotecario. El objetivo es crear un mercado único de créditos hipotecarios eficiente y proteger a los consumidores con concesiones responsables de crédito.

SUPLEMENTOS. 1.- Guía de Valores de la Bolsa: Radiografía de las empresas del Ibex en Expansión. 2.- 5d INVERSIÓN en Cinco Días 22-3: Activos para riesgos de todos los gustos.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

FORMACIÓN & CONTROL CELEBRA SU 25 ANIVERSARIO. Para ello en su web www.formacionycontrol.com abre una sección que comienza con un emocionado Luis Valdivieso, Consejero Delegado, evocando la historia de la empresa. A continuación nos propone un juego que pone a prueba nuestra memoria. Terminado el juego cuenta la historia de la empresa. Su sello: la orientación al cliente y el diseño de productos diferenciadores. Recuerdo: "Once ideas", Ideas para la venta, "Multiplico, el blog de la Formación Empresarial, el boletín "Empresas y Personas" con la gamificación, etc. Enhorabuena, querido Luis, has hecho un gran trabajo acompañado de Fernando Troya, y resto del equipo. Enhorabuena a todos.

EL IEB ACCEDE AL SELECTO CLUB DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ESCUELAS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. De la Revista IEB Magazine. Febrero 2014. Solo doce de las principales escuelas de negocio pertenecen a la AEED. Su incorporación supone el reconocimiento de unos muy altos estándares de calidad indispensables para su acceso.

CROSSKNOWLEDGE NOS OFRECE "MY MANAGEMENT TV", una herramienta de difusión de conocimientos gracias a un sistema eficaz y reconocido: el vídeo. Podremos utilizar este portal como fuente de inspiración gracias a los consejos de expertos y directivos de prestigio internacional. -también nos ofrece la posibilidad de publicar nuestros propios vídeos. facilitando así la reflexión y el intercambio de experiencias. Informaremos oportunamente sobre ello. Más información y vídeos en www.crossknowledge.com.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. CAMPUS DE ALCOY. Seguramente algunos de vosotros conocéis el movimiento TEDx y conocéis las charlas TED. Algunos no... así que a través de este correo, os invitamos a que vengáis a disfrutar de una mañana diferente y única. Os invitamos a que compartáis con nosotros TEDxAlcoi2014. Toda la información disponible en: www.tedxalcoi.com. Día: 11 de abril 2014. Hora: 9-14h.

En cuanto a la retransmisión en streaming en la web www.tedxalcoi.com estará disponible.

LIBRO

VERDADES EN JUEGO. UN MAPA PARA CONSTRUIR ORGANIZACIONES PODEROSAS por **CLAUDIO DRAPKIN, Director de SOLOCOM.** Ediciones Códice. Colección Empresa. Nos dice el autor en los comienzos de su obra: Mi propuesta se fundamenta en proponer cuatro palancas que considero las más útiles, potentes e integradoras y que abordaremos en el libro: 1.- El valor total va más allá del valor económico. 2.- Trabajar desde la confianza es rentable. 3.- El cambio organizacional implica cambio personal. 4.- No hay tarea eficaz y sostenible sin relaciones saludables. Y termina la introducción diciendo: Quiero, sobre todo, proponer un mapa de transformación que pueda guiar a los directivos a emprender un viaje para construir organizaciones más saludables y con mayor sentido. En definitiva, construir organizaciones poderosas.

CURSOS Y SEMINARIOS

EUDE. CICLO DE SEMINARIOS: ALIANZA DEL PACÍFICO (Chile, Perú, Colombia y México). El Emprendimiento por sectores económicos: Banca y Seguros. 27 de marzo, 16,45 a 19,45. Inauguración del Encuentro. Ilmo. D. **Enrique Castelló Muñoz.** Director del Seminario y Catedrático de la UCM. Panorámica de los servicios Financieros en la región: D. Luis Molino Sánchez. Senior Economist. Banco de España. Mesa redonda y coloquio: con temática como banca corporativa (Lorenzo Dávila, EUDE), banca minorista (Manuel de la Cruz, Grupo Santander), Finanzas Sostenibles (Juan Casals, Grupo BBVA), Micro Seguros/Javier Garayoa, SpainSif), Servicios Financieros para la exportación (Javier del Rio de CFS,EEPA). Info e inscripción: www.conferencias.eude.es email: conferencias@eude.es Tel.: 91 593 15 45.

AFL. Finanzas como profesión - Presentación Máster en Banca y Finanzas 2014 - 2015. El próximo lunes día 3 de abril a las 19:00 horas, tendrá lugar en la sede de Afi Escuela de Finanzas Aplicadas (C/ España 23). La agenda será: 1.Seminario "Finanzas como profesión" a cargo de Emilio Ontiveros (Presidente de Afi) y Ángel Berges (Consejero Delegado de Afi y Director Académico del Máster en Banca y Finanzas) 2.Presentación del Máster en Banca y Finanzas por parte de la dirección académica, con turno de preguntas a su finalización 3.Impacto de un Máster Afi en la carrera profesional de un antiguo alumno. Si tiene problemas para desplazarse a Madrid, le ofrecemos la posibilidad de seguir la Jornada a distancia mediante el sistema WebEx. Si desea tener más información puede ponerse en contacto con la Escuela a través del 91 520 01 50 o en el correo electrónico sfreire@afi.es

IIR. 1.- INDICADORES DE GESTIÓN PARA DIRECTORS & SENIOR MANAGERS. Madrid 2,3 y 4 de abril. Info: www.iir.es. info@iir.es. Tel. 91-700 48 70. 2.- IIR ESPAÑA E ICADE BUSINESS SCHOOL nos ofrecen una nueva convocatoria del **Programa Superior Habilidades Directivas para la Innovación y el Liderazgo.** Madrid, del 21 de Mayo al 3 de Julio de 2014 - 45 horas lectivas. Info: Diana Mayo, dmayo@iirspain.com. 91 700 49 15.

TALENTIA . "LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO CORPORATIVO A TRAVÉS DEL TALENTO". .Nos invita el 25 de marzo a un Desayuno de Trabajo en MADRID. Más información 91 768 40 80 o envíe un email a info.es@talentia-software.com.

IDI. PRÓXIMOS PROGRAMAS: - PDL. Despliegue de liderazgo. 10ª edición. Marzo-julio. - Del autoliderazgo a la transformación: 1,2.y 3 de abril. - Relaciones clave de empresa: 28 y 29 de abril. Info: Tel.91-709 14 00.

GLOBAL ESTRATEGIAS EN COLABORACIÓN CON CEPADE. La Evaluación de la Persona y del Potencial del Personal. Del 22 de abril al 10 de junio. Contacto: formación@globalestrategias.es. Tel. 91-360 50 99.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Claudio Drapkin en su libro "Verdades en juego. Un mapa para construir organizaciones poderosas" al que nos referimos más arriba, escribe a propósito de la búsqueda de sentido a la vida:"Cuanto más claro se tiene el sentido de lo que se busca y hacia donde se va, más coherente y proactivo es el cambio". Tres grandes fuerzas generan el cambio: la necesidad de adaptación, la necesidad del encuentro (es el anhelo de abrazo, del amor, de sentirnos queridos e identificados), y la necesidad de la finalidad (crear algo que sea útil).

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

LA REDACCIÓN