

NOTICIAS DEL GREF 23-11-2013. 7º ANIVERSARIO

VIDA ASOCIATIVA

REUNIÓN GENERAL 28 Y 29-N. PATROCINIOS.- A los ya conocidos, IESE, EFPA, PERSONA y RACOON hay que añadir EUDE. La Escuela nos facilita generosamente la grabación de las ponencias y de las experiencias de ambos días, lo que nos permitirá posteriormente colgarlas en la web. Nuestro sincero agradecimiento a EUDE, lo que reiteramos también a la demás entidades. Hasta este momento hemos alcanzado los 71 compañeros que hemos confirmado la asistencia.

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

ESTAMOS EN LA ERA DEL APRENDIZAJE Y NO DEL CONOCIMIENTO. De el Boletín electrónico de ORH, Observatorio de Recursos Humanos. 19-11. Si no aprendemos continuamente, quedaremos absolutamente marginados". Esta es la contundente opinión que José Antonio Marina, ha expuesto en la conferencia que ha impartido en la Universidad de Nebrija con el título "El aprendizaje de la creatividad". Estimular este aprendizaje continuo es el gran reto de nuestro sistema educativo y, añadiríamos también que, por extensión, de todos los entornos de formación. Los últimos descubrimientos neurológicos están contribuyendo a afrontarlo desde una arquitectura de la inteligencia en dos niveles: generador y ejecutivo. La inteligencia generadora capta y guarda la información, y una parte de ella pasa a estado consciente. Sobre esta información consciente actúa la inteligencia ejecutiva, que selecciona, bloquea o ejecuta las propuestas de la inteligencia generadora. La **creatividad** es un proceso estructurado y dirigido desde la memoria. Es un hábito que se puede aprender. En la medida en que la creatividad es una capacidad se puede aprender con un entrenamiento constante que nos permita adquirir hábitos creativos.

DE LA FORMACIÓN AL APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LAS EMOCIONES. Un artículo de María Villaraviz, Directora Técnica de ADECCO TRAINING, publicado en Observatorio de Recursos Humanos, octubre 2013. Sólo el que emociona puede transmitir; sólo el que emociona, aprende. En los espacios de aprendizaje, bien en el aula, fuera del aula o en espacios virtuales, la generación de emociones a través de experiencias sensoriales se convierte en vital, por ello la formación experimental cobra una gran importancia y nos permite un mayor impacto en los asistentes y en sus entornos, amplificando así la relevancia de la gestión de transformación del aprendizaje. Para todo esto, nos basamos en las teorías del neuromarketing. Por ejemplo la modificación de la decisión de compra; y esto se condensa en un spot de 20 segundos donde se impacta, se capta la atención, se emociona, y, por último, se influye en la decisión de compra.

LOS SECRETOS DE LAS PERSONAS EFICACES, POR PABLO MAELLA, LECTURER DEL IESE, Y PONENTE EN LA REUNIÓN GENERAL DEL PRÓXIMO 28 Y 29-N. Los seis pilares: Responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte, simplificación, contra el victimismo y la perfección. Más información: ver la reseña de su libro "La Casa de la Eficacia" en el último número de nuestra Revista, el 42, GREF NOTICIAS, o leer el libro. Ed. Empresa Activa.

LA GESTIÓN DEL NUEVO EMPLEO. E & E. 23-11. La lealtad a la empresa, la idea de compromiso y los ciclos de permanencia cambian drásticamente. Un artículo de todo el equipo de E & E.

LECCIONES 'MADE IN SPAIN' PARA CREAR TU EMPRESA. Ex.19-11. Conocer la experiencia de los que ya se han hecho hueco en el mercado es un punto de apoyo y de inspiración para los que se plantean poner en marcha su propio negocio. Ovidio Peñalver creó, junto a otros socios, Isavia Consultores en 2004. Para él emprender es "la posibilidad de crear, de innovar, de no tener barreras y de llevar a la práctica ideas en poco tiempo". Su baza fue el arrojo y la confianza en su propuesta. Y recuerda que "el reto es continuar, reinventarnos para estar marcando tendencia y no caer en una zona de confort".

RSC EN LOS SECTORES BANCARIO Y ASEGURADOR.

LA CAIXA POR LA INTEGRACIÓN DE LOS MÁS DESFAVORECIDOS. Cinco Días 20-11. Obra Social La Caixa celebró la quinta edición de los Premios Incorpora, en reconocimiento de las empresas que apuestan por la integración de los colectivos en riesgo de exclusión.

PREMIOS BBVA A LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD. ABC.21-11. Dos actuaciones que logran en sus respectivos ámbitos mejoras palpables, medibles y perdurables, y que demuestran que es posible un modelo de desarrollo que cuida la naturaleza, son las galardonadas en esta edición: La Fundación Global Nature y el Instituto para la Conservación de las Ballenas (ICB).

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO.

4º INFORME DEL PROGRAMA DE RESCATE BANCARIO. EL EJECUTIVO COMUNITARIO Y EL BCE ADVIERTEN DEL IMPACTO NEGATIVO PARA LA ECONOMÍA EL HECHO DE QUE LA ADMINISTRACIÓN ACAPARE EL CRÉDITO DEL SECTOR FINANCIERO. Ex.19-11. La Comisión Europea y el Banco Central Europeo (BCE) han advertido al Gobierno y a la banca española de que no van a aceptar cualquier propuesta para que los DTA computen como capital de máxima calidad, tal y como se desprende del informe publicado ayer sobre la cuarta misión del programa de rescate bancario español. Bruselas y Fráncfort avisan al Ejecutivo que la norma que valide esos DTA debe respetar el

reglamento de requisitos de capital, y urge a vigilar su impacto fiscal y si pueden suponer ayudas ilegales. El informe muestra que todavía quedan riesgos y desafíos por delante. Entre ellos, el escaso progreso a la hora de reactivar el crédito. Además, Bruselas y Fráncfort recomiendan a los bancos que "mantengan o aumenten" sus ratios de capital y "refuercen su solvencia".

EL BCE DECIDIRÁ A FINALES DE ENERO DE 2014 SI CASTIGA TENER DEUDA PÚBLICA. Ex.19-11. La banca española superará sin sobresaltos el examen al que el Banco Central Europeo (BCE) someterá el año que viene a los 128 mayores bancos europeos. Sin embargo, parte de esa tranquilidad depende de un factor: que el BCE y la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) decidan no penalizar la deuda pública a vencimiento que los bancos tienen en sus balances. La duda no se resolverá hasta comienzos del año que viene.

SANTANDER APROVECHA EL REPLIEGUE DE LAS CAJAS PARA CREAR 'BANCA RURAL'. Cinco Días 18-11. Para ello ultima la puesta en marcha del proyecto Banca rural, con 2.000 puntos de venta, 4.000 profesionales especializados y productor específicos, sobre todo en agroalimentación, con marca propia. **POR OTRA PARTE VENDE SU INMOBILIARIA Y SUS FALLIDOS A APOLLO POR 700 MILLONES. Ex.22-11.**

CAIXA BANK PLANEA QUE EL 80% DE LA RELACIÓN CON CLIENTES SEA ONLINE EN 2016. Cinco Días 18-11. Para lograrlo, la entidad deriva desde ahora la labor de asesoría de grandes empresas a su nuevo muro virtual, una aplicación que ya utiliza con éxito en banca privada y personal. Busca elevar su cuota de mercado en el segmento empresarial al 28,5%.

BANCO DE ESPAÑA Y CONFLICTO CON LA AEB. Ex.20-11. El informe inicial de la 'troika' sobre su última visita de control al sistema financiero no hacía ninguna referencia al cambio del régimen de incompatibilidad. Guindos forzó a la 'troika' para que hablara de las incompatibilidades. La parte añadida a última hora recoge la posición defendida por el Ministerio de Economía El Banco de España anunció, con anterioridad al informe, su decisión de cambiar la norma. El FMI aconseja al Bando de España tomar medidas para evitar los conflictos de interés. Ex.23-11.

LINDE MANDARÁ INSPECTORES A LA BANCA DÉBIL PARA CONTROLAR LA MORA EN EL PRIMER TRIMESTRE 2014. Ex.20-11. El supervisor cumple las exigencias del MoU y quiere evitar que los impagos se disparen tras el final del rescate, como sucedió en el pasado en otros países como Irlanda. La morosidad del sector está en máximos históricos y roza el 13% al cierre de septiembre. La exposición inmobiliaria de la banca se reducirá hasta 100.000 millones.

CARTERA DAÑADA. Ex.20-11. La banca española tiene activos problemáticos en balance por unos 267.000 millones de euros, entre créditos dudosos, subestándar (en riesgo de mora) e inmuebles adjudicados. A esta cifra hay que añadir el riesgo transferido a Sareb por los bancos que han recibido apoyo público. La mayor parte de los activos dañados se corresponde con el sector inmobiliario.

DECLARACIONES DEL MINISTRO DE ECONOMÍA. Ex.20-11. "Hay interés, es lógico. **La percepción que se tiene de España ha mejorado**", pero aún no hay planes para vender. **España ha recibido muestras de interés de los inversores en comprar parte de la participación del 70% que el Estado tiene en Bankia**, aseguró el ministro de Economía, Luis de Guindos, una señal de que la entidad podría volver a menos privadas antes de lo esperado. Sin embargo, advirtió de que España no tiene un plan inminente para comenzar a vender sus acciones en Bankia. "La decisión no se ha tomado", sentenció. La UE, que el año pasado concedió ayudas al sistema bancario español, ha dado de plazo al Gobierno hasta 2017 para completar la reestructuración de Bankia y vender su participación. Los inversores extranjeros han comenzado a comprar activos inmobiliarios, acciones de los bancos, bonos corporativos y otros activos que el año pasado evitaron. El ministro recordó que el Ejecutivo está en la fase final para concluir la venta de **Novagalicia Banco**.

EL FROB Y NCG NO DEJAN A LOS INVERSORES HACER SU PROPIA 'DUE DILIGENCE' Y LES OFRECE UN INFORME DE EY porque creen que los fondos ya conocen NCG. Los fondos han solicitado algún tipo de seguro por si el informe de EY tuviera fallos. Ex.22-11. Guggenheim pedirá ayudas por las preferentes. El fondo quiere cubrir con una EPA los riesgos hipotecarios y de pymes y posibles pérdidas por lo híbridos. Ex.23-11.

CATALUNYA BANC DICE AHORA QUE ES VIABLE. Ex.23-11. José Carlos Pla en su primera intervención pública, y tras anunciar unos beneficios de 187 millones afirmó que la entidad nacionalizada "tiene capacidad para seguir adelante" al margen de si el FROB aprueba o no iniciar su venta y subrayó que " el futuro de la entidad está asegurado." Tiene un capital principal del 10,8" frente al 3,2% de hace un año. Tiene una cuota de mercado en Cataluña del 11%. Se centrará en el negocio minorista, autónomos, pymes y comercio. La mora está en el 12%.

LA AEB PREVÉ CIERRE DE OFICINAS PERO DESCARTA QUE SEA MASIVO. Ex.20-11. El asesor externo de la Asociación Española de la Banca (AEB), Juan José Toribio, aseguró ayer que el proceso de concentración bancaria que está viviendo el sector en España conllevará nuevos cierres de oficinas, si bien descarta que sean "masivos".

Toribio subrayó que España es uno de los países de Europa "más bancarizados", con más oficinas por cada 1.000 habitantes, que llegan a casi duplicar a las sucursales con las que cuenta Alemania.

ACUERDO ENTRE EL BEI Y SANTANDER PARA FINANCIAR A LAS PYMES. Ex.20-11. Por un importe de 234,6 millones de euros. La operación ya está registrada en la CNMV. A través de esta operación se creará un nuevo fondo de titulización al que Santander transferirá los activos. El BEI comprará un tramo senior de bonos emitidos por el fondo de titulización y Santander destinará los fondos obtenidos a financiar en condiciones muy atractivas nuevos proyectos e inversiones de pymes y empresas de diversos sectores productivos. Es la primera vez que el BEI compra bonos de titulización de activos de pymes en cooperación con el Fondo Europeo de Inversiones.

MOODY'S VE LA GENERACIÓN DE CAPITAL DE LA BANCA INSUFICIENTE. Ex.22-11. Dice que persisten riesgos para los acreedores del sector, aunque el fin del rescate bancario reduce la amenaza más inmediata de sufrir nuevas quitas. La firma indica que el fin del programa no es un "certificado de buena salud" del sistema. El alza de la mora presiona al sector, junto a su menor capitalización frente a la banca europea.

EL TRIBUNAL SUPREMO CONFIRMA LA NULIDAD DE LAS CLÁUSULAS SUELO QUE NO SEAN TRANSPARENTES. Ex. 20-11. coste para el sector: la supresión mermará los ingresos financieros en torno a 1.200 millones hasta 2015, según cálculos de expertos. La mayoría de las entidades ha ido eliminando estas cláusulas desde que se pronunció el Tribunal Supremo en el mes de mayo.

YA ES POSIBLE RECURIR A LOS TRIBUNALES Y AL ARBITRAJE A LA VEZ. Ex.21.11. La audiencia Provincial de Madrid reconoce la validez de las cláusulas híbridas en una sentencia pionera, cuestión que había sido examinada en detalle en Reino Unido pero nunca en España. El fallo puede aplicarse en el futuro para casos como el de las preferentes de Bankia.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS.

EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL TIENE BUENA SALUD EN SU RENTABILIDAD Y CAPITALIZACIÓN, DICE S & P, PERO DETECTA RIESGOS. Ex.21-11. El riesgo de impago y la caída de tipos lastran el seguro. EIOPA, supervisor europeo, alerta de impacto para el sector de los tipos bajos. Una posible mejora de la economía podría cambiar estas circunstancias de forma que las aseguradoras tendrán que modificar sus precios con agilidad para afrontar la nueva situación.

EL GOBIERNO APARCA HASTA 2014 LA REFORMA DE LA PENSIÓN PRIVADA. Ex.21-11. No quiere que coincidan en el tiempo y que el ciudadano vea recortar las prestaciones públicas de jubilación al tiempo que se incentivan las pensiones privadas. UNESPA ya pidió que se separasen los dos debates.

ECONOMÍA QUIERE IMPULSAR LOS PLANES DE PENSIONES FLEXIBILIZANDO SU RESCATE. Ex.19-11. La Directora General de Seguros Flavia Rodríguez Ponga señaló en el XX Encuentro del sector que las principales vías planteadas para estimular los planes de pensiones serían forzar la reducción de comisiones o flexibilizar el rescate, para que las entidades pudieran destinar estos recursos más allá de los casos que ahora están estipulados.

LOS RETOS DEL SISTEMA DE PENSIONES. Dossier del INFORME MENSUAL DEL SERVICIO DE ESTUDIOS DE LA CAIXA, Nº 373/NOVIEMBRE 2013. Destacamos los siguientes epígrafes: 1.- Reforma de pensiones en tiempo de crisis: recetas diversas para afrontar retos similares. 2.- Pensiones privadas: un complemento al sistema público de pensiones. 3.- La reforma de las pensiones en España: necesaria...¿y suficiente?. 4.- Soluciones financieras para la jubilación: algo más que meros productos.

CUATRO ERRORES CAPITALES EN LA FISCALIDAD DEL PLAN DE PENSIONES. Cinco días. 19-11. **La Presidente de UNESPA pide una reforma profunda del ahorro previsión.** 1.- El error inmobiliario: premiar en exceso el ahorro a través de la compra de activos inmobiliarios. El nuevo plan debe ser extraordinariamente flexible y eficiente a la hora de convertir el ahorro inmobiliario en efectivo. 2.- El error igualitario: la política fiscal debe ser redistributiva entre generaciones. Dar mayores ventajas fiscales a aquel ahorro que tenga un mayor horizonte temporal. 3.-El error finalista. España no ha dado pasos decididos para incentivar el cobro en forma de renta vitalicia. Reconoció que el sistema fiscal ha dado pasos para desincentivar el cobro de la prestación de retiro en forma de capital, pero consideró que no es suficiente. 4.- La tributación diferida. No se paga al aportar sino al rescatar. Esto hace que el actual modelo "no tenga demasiados alicientes para las rentas medias y bajas". Para solventar esta situación, deberían modificarse "el tratamiento fiscal del ahorro, mejorando los límites y otras características".

EL SECTOR DE PENSIONES RECLAMA UN IMPULSO A LOS PLANES DE EMPRESA. Ex.20-11. Los expertos insisten en la necesidad de fomentar vías alternativas para complementar la pensión pública, ante las dificultades del sistema público.

LA BOLSA

LA BANCA EXPRIME LA BOLSA. Cinco Días.21-11. Las entidades venden acciones propias por 1.300 millones desde abril. La plusvalías de las desinversiones fortalecen sus ratios de solvencia. Aprovechan las alzas hasta el 91% desde mínimos para hacer caja.

LA SESIÓN DE AYER. El Ibex minimiza las pérdidas semanales y apunta al 9.700. Ex.23-11. Ayer subió un 0,8% hasta los 9.677 puntos. Los máximos de Wall Street y un buen dato de Alemania anima las Bolsas. No obstante, el índice español resta un 1,6% en tres semanas sucesivas en rojo. Una corrección - dice >José Antonio Fernández-Hódar - que hace mucho daño.

COYUNTURA NACIONAL

ESPAÑA Y EL DÉFICIT. Ex.20-11. **De Guindos** aseguró que España va camino de cumplir su objetivo de déficit, gracias a la caída del coste de la deuda, que este año reducirá el gasto público dedicado al pago de intereses en 8.500 millones de euros. Mientras la UE ha manifestado su convicción de que España cumplirá su objetivo de déficit este año, las autoridades de Bruselas creen que incumplirá el de 2014 en un punto porcentual y han aconsejado al Ejecutivo que introduzca más recortes. De Guindos opina que no serán necesarios porque pronto se empezarán a notar los beneficios de algunas reformas estructurales.

UNA TROIKA ESPAÑOLA PARA CALMAR A LA UE. Ex.23-11. Nuevo papel para el Banco de España, el INE y la Intervención General del Estado. Se vigilará más de cerca el déficit de las empresas públicas y los planes de colaboración público privada. Se hará una auditoría de todos los Ministerios y de las CCAA.

EL PRESIDENTE DE MAPFRE ES OPTIMISTA SOBRE LA ECONOMÍA. Ex.21-11. Nuestra economía es más competitiva y más eficiente, pero reconoce que sigue habiendo problemas estructurales importantes por el excesivo apalancamiento en muchas actividades privadas y también en el sector público por la excesiva importancia que adquirió la actividad inmobiliaria

LA OCDE ALERTA DE QUE EL CONSUMO SEGUIRÁ CAYENDO EN ESPAÑA EN 2014. Ex.20-11. España, en quinto país del club de los países ricos que menos crecerá el año próximo. El PIB no avanzará un 1% hasta 2015 y el desempleo superará el 25% en el último año de la legislatura de Mariano Rajoy. La deuda pública de España alcanzará el 104% del PIB el año que viene y el 108% en 2015. **LA OCDE ALERTA DE QUE LA SEQUÍA DE CRÉDITO PUEDE LASTRAR LA RECUPERACIÓN.** Cinco días 20-11

EL TESORO AMORTIZARÁ LETRAS CON EMISIONES A LARGO PLAZO. Ex.22-11. El tesoro ha cubierto ya casi todas las necesidades de financiación previstas para este año. Ayer captó 3.500 millones con una subasta de una nueva referencia a tres años. En total, en lo que va de año 2013 ha colocado deuda a medio y largo plazo por importe de 120.599 millones, un 99,4% de lo previsto. Y todavía quedarían dos subastas de bonos en diciembre.

LOS INGRESOS DE LOS HOGARES CAEN HASTA LOS NIVELES DE 2005. ABC 21-11. El 21,6% de la población española vive en riesgo de pobreza, según el INE.

COYUNTURA INTERNACIONAL

DRAGHI DEFIENDE EN ALEMANIA EL RECORTE DE TIPOS DE INTERÉS, RESALTA EL CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS Y ENFRÍA LA EXPECTATIVA DE UN RECORTE DEL TIPO DE LA FACILIDAD DE DEPÓSITO EN NEGATIVO. Ex.22.11. Al día siguiente cambió su discurso para centrarse en futuros rescates bancarios. Dijo que se implantarán nuevas normas por las que los inversores asumirán parte de los costes. Insta a los bancos a que sigan fortaleciendo sus balances.

INFORME DEL FMI. El Economista. 23-11. Afirma que "las medidas especificadas en el programa se han implantado totalmente". En este sentido, el organismo constata que las exigencias de capitalización a la banca derivadas de las pruebas de estrés se han completado, el Sareb (o banco malo) ha concluido el desarrollo de su organización y ahora acelera la liquidación de sus activos mientras las reformas fundamentales del sector financiero ya se han adoptado o están en marcha. Desde el punto de vista macro el FMI señala que "la producción y el desempleo se han estabilizado, con un fuerte crecimiento de las exportaciones". Aún así, desde Washington han elaborado una serie de **recomendaciones** para garantizar que la hoja de ruta no sufre ningún traspás a medio plazo, ya que todavía "siguen existiendo importantes riesgos, incluidos los relacionados con el ajuste macroeconómico en curso".

1. Mejorar la supervisión. Hay que asegurarse que los bancos mantienen balances sólidos y transparentes. **Será esencial continuar el monitoreo proactivo de la salud del sector financiero, con el fin de identificar los riesgos en una etapa temprana y tratarlos rápidamente con medidas de supervisión cuando sea necesario.** Una de las prioridades en este sentido es asegurar que los bancos españoles están bien preparados para la próxima oleada de pruebas de esfuerzo a las entidades bancarias.

2. Impulsar el capital para facilitar los préstamos. Para evitar que se agraven aún más las condiciones de crédito, **el FMI recomienda, por ejemplo, la limitación de los dividendos en efectivo.** En este sentido, el Banco de España ha

recomendando limitar los dividendos en efectivo a no más del 25 por ciento de los beneficios, algo que es "bienvenido" por el FMI y que debe extenderse a 2014.

3. Activos Fiscales Diferidos (DTAs, por sus siglas en inglés). Convertir los activos fiscales diferidos para mejorar la calidad del capital de la banca española, **convirtiendo esto activos fiscales diferidos en derechos de cobro**, algo que podría fortalecer las posiciones de capital bancario. Acompañar estas acciones de otras medidas que se comprometan a fortalecer el balance de los bancos y garantizar el flujo de préstamos y créditos.

4. Facilitar la venta de activos. Acelerar la venta de activos podría también liberar capital en los balances de los bancos para otorgar préstamos a los sectores crecientes de la economía y ayudar a fomentar la reestructuración de la deuda corporativa en caso de necesidad.

5. SAREB. El banco malo ha completado las diligencias exigidas y fortalecido su estrategia de mantenimiento. Es importante destacar que el proceso de liquidación de activos ha cobrado impulso. Sin embargo, **las caídas de los precios de propiedad y el deterioro de la calidad crediticia de los préstamos "siguen siendo retos clave"**.

6. La reforma de la Caja de Ahorros. El gobierno presentó un proyecto de ley para reformar el sistema de cajas de ahorros en el Parlamento en junio. Ahora, según el FMI, la prioridad es garantizar la adopción oportuna del proyecto de ley, que tiene como objetivo **mejorar la gobernanza de los bancos de ahorro y reducir los riesgos para la estabilidad financiera**. No deben diluirse sus objetivos y su imposición deber ser "plena y oportuna".

7. Contribución europea a la recuperación. Las medidas adoptadas a nivel europeo son clave para apoyar el crecimiento y la estabilidad financiera. Esto incluye **un rápido progreso hacia la plena unión bancaria con el fin de reducir la fragmentación financiera de la zona euro**, el continuo apoyo de la política monetaria y mantener los planes de reestructuración aprobado por la Comisión Europea sobre los bancos que han recibido ayudas estatales, para evitar restricciones innecesarias en la oferta de crédito.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

MIGUEL ÁNGEL LUNA, Director de banca de clientes de Banco Popular. Ex.18-11 "En Banco Popular abrimos más el grifo del crédito a las pymes. – ¿Cuál es la fórmula comercial de Banco Popular? Hoy 358.000 empresas son clientes. Y disponemos de cerca de 900 gestores específicos para atenderlas. Cada uno de ellos se ocupa de unas 150 y les hace trajes a la medida. La clave es la cercanía y mucho conocimiento profundo. Siempre hemos sido consistentes con este enfoque. El 60% de las pymes recibe esta atención y vamos a aumentar el porcentaje. Hemos comprobado que este tipo de vinculación genera con el tiempo un aumento del negocio del 15%. La gente puede pensar que este sistema es nuevo, pero nosotros llevamos mucho tiempo aplicándolo. Ahora todos quieren ser el banco de pymes, pero esto no se logra de un día para otro. No se improvisa. Es la ventaja que tenemos.

ELENA SANZ, DIRECTORA GENERAL ADJUNTA DE RECURSOS HUMANOS DE MAPFRE., PRESIDENTA DEL JURADO DE LOS VII PREMIOS HUDSO-ABC. Suplemento ABCEMPRESA. 17-11. - En un momento como el actual ¿cuál es el objetivo prioritario para un departamento de Recursos Humanos?. Los principales objetivos son dos: estar cerca del negocio para atender sus necesidades y acompañar a los empleados potenciando su desarrollo profesional y personal.

- De qué diría que depende la motivación de una persona en su puesto de trabajo? Está muy relacionada con el compromiso e implicación de los empleados con el proyecto empresarial. No cabe duda que tener una retribución adecuada al puesto así como al tipo de tareas que se desarrollan son factores muy importantes, pero también lo es contar con planes de carrera y desarrollo profesional, así como compartir los valores y principios de la compañía. Para ello es imprescindible conocer y atender la estrategia de la empresa y saber hacia dónde va, y es muy importante el ejemplo de los directivos en cuanto a valores y actuación ética y responsable.

SEÑORA DANCAUSA, ¿PODEMOS CONFIAR EN LOS BANCOS? Entrevista a María Dolores Dancausa realizada por una niña de 10 años, Rosalía Gala Ontiveros en XLSEMANAL DE ABC. 17-11. si fuera mayor, no sabría en que banco confiar, porque todos son iguales ¿en qué se diferencian? . Rosalía, todos los bancos te tiene que inspirar la misma confianza. Tenemos un regulador, que es el Banco de España, que trabaja para que no haya dudas sobre la confianza de los bancos. Unos de otros nos diferenciamos en otros aspectos: en los precios, en el trato, en la manera en que explicamos lo que queremos... Cuando sea mayor, tendrás que ver , en función de estas características, cual es el banco que más se adapta a lo que tu quieres, pero todos te tenemos que dar la misma confianza.

PREMIOS

CONCEDIDOS POR EMPRENDEDORES & EMPLEO DEL DIARIO EXPANSIÓN. 20-11. ING Direct apuesta firmemente por el desarrollo de los líderes y en ello se centra Influencias sobre el desempeño: Sinfonía. A través de este programa, se ayuda a que sus líderes sean capaces de sacar lo mejor de cada uno de sus colaboradores, consiguiendo equipos de alto rendimiento. **Mutua Madrileña** a través del Programa Sirius de desarrollo del talento joven busca garantizar el relevo generacional y abordar con éxito los nuevos retos de la compañía.

Y EL MEJOR CONSEJERO DELEGADO: ÁNGEL CANO DEL BBVA. Ex.20-11.Cano definió las cuatro claves en su estrategia de RRHH: descubrir el talento dentro y fuera de la organización; definir el esquema de desarrollo profesional en la compañía; tener retos importantes para que todos los empleados se sientan motivados; y trabajar en nuevas formas de trabajo."El talento y la cultura son los actores principales de la transformación de una

empresa". **ENHORABUENA A LOS PREMIADOS**, con la satisfacción, además, de comprobar cómo nuestros sectores están siendo ejemplo de buenas prácticas y de directivos ejemplares.

SUGERENCIAS

RESCATE BANCARIO:DUDAS RAZONABLES. Un artículo de **Agustín del Valle**, Profesor de Economía en la EOI y **Robert Tornabell**, Profesor de Banca en ESADE, en Expansión 19-11. Hace unos días, el ministro de Economía anunció como "una buena noticia" la finalización formal del rescate y dijo: "El rescate ha disipado las dudas sobre la banca española". Para matizar esta información, creemos oportuno expresar nuestras dudas razonables sobre el balance del rescate que discurren en tres direcciones: el rescate no ha resuelto el principal problema que es el crédito, la recapitalización del sistema ha costado mucho dinero al contribuyente y, por último, no es claro que, tras el rescate, haya culminado el saneamiento. ¿Hemos conseguido que aumente la oferta de crédito con el rescate? No, entre otras, por dos razones: porque todavía no se ha normalizado el acceso de las entidades españolas a los mercados mayoristas (dependen en 270.000 millones del BCE) lo que no se logrará hasta que culmine la unión bancaria y porque la banca sigue mostrando una excesiva preferencia hacia operaciones de deuda pública. Con el rescate, "hemos evitado, en palabras, del ministro, la implosión del sistema financiero". Pero no se ha solucionado todo el problema y ha costado mucho dinero. Efectivamente, incluidos los 41.000 millones del rescate, se han empleado cerca de 70.000 millones de dinero público para capitalizar el sistema. Por último, **queda el problema de si esta recapitalización será suficiente. La próxima auditoria que se realizará en toda la zona euro tendrá mucho que decir al respecto.** Pero quisiéramos destacar algunas incertidumbres. La primera se refiere a la doble vulnerabilidad de nuestros activos bancarios: un elevado volumen de refinanciaciones (200.000 millones de euros), no todas de dudoso cobro pero tampoco todas provisionadas, y fuertes tenencias de deuda pública española (250.000 millones) de incierta valoración. La segunda está ligada con la evolución económica. La elevada tasa de morosidad global y la hipotecaria en particular podrían reducirse si la economía se recupera con fuerza y se reduce el desempleo. Pero si no es así, como parece plausible, ambas alcanzarían límites insostenibles que exigirían nuevas recapitalizaciones. La tercera se relaciona con las cuentas de resultados de la banca: en la hipótesis, no descartable, de que en los dos próximos años no haya un creciente negocio bancario típico y recurrente, el sistema podría agotar su actual capitalización.

EL TUNEL DEL CRÉDITO BANCARIO. Un artículo de **Joaquín Maudos**, Catedrático en Cinco Días 20-11. **Encuesta del BCE sobre el acceso a la financiación de las pymes:** el 23% manifiesta que el acceso a la financiación es el segundo de los problemas a los que se enfrentan, tan sólo superado y por muy poca distancia por el de encontrar clientes (el 27%). El 72 % declara que la banca ha subido los costes de financiación.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **AFI. ÚLTIMOS CURSOS DE 2013.** Contabilidad Bancaria(2 y 3 de diciembre /16 horas). Sesión en abierto: "Apetito por el riesgo en el sector seguros" (2 de diciembre). Presentación del Máster en Gestión de Riesgos en Seguros (2 de diciembre). Info: Españafoleto, 19 - Bajo. 28010 Madrid. Tel. 91.520 01 50.
- **ISAVIA. JORNADA POR LA SALUD EN LOS ENTORNOS PROFESIONALES.** Tendrá lugar el próximo 29 de noviembre, comenzará a las 10:00 y durará hasta las 14:00. De manera simultánea se desarrollarán talleres para dar a conocer: Focusing y Mindfulness (impartido por Ovidio Peñalver y Bárbara Nieto). Nutrición y Hábitos saludables, (impartido por Silvia Galayo y Sonsoles Galindo). Coaching Corporal (impartido por Silvia Escribano y Laura Curto). Risoterapia (impartido por Eva Aguilera). Los asistentes podrán elegir y recibirán un detalle por parte de ISAVIA. Info: Gabriel Gómez, Responsable de comunicación y social media. ggomez@isavia.com 917 400 552 y 619 346 852.
- **APD. Finanzas para no financieros.** Madrid, enero-marzo de 2014. Info: Montalbán, 3. Tel. 91-532 54 87.
- **SOLOCOM. 8ª edición del Programa Introductorio PNL for Business,** que se realizará los días 11, 16 y 18 de diciembre. Dirigido y realizado por Robert Long, Consultor Asociado de SOLO Com, Didáctica y Profesor de PNL por la AEPNL. Miembro del equipo de PNL del Institut Integretiu. 12 horas en 3 sesiones, de 18 a 22 h. Puedes descargar el folleto completo en el siguiente link: Programa PNL for Business Introductorio. Info: Laia Marrugat. 93-2371577.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

De un preciosos poema de Mario Benedetti:

No te rindas, aún está a tiempo de alcanzar y comenzar de nuevo,/ aceptar tus sombras, enterrar tus miedos/ liberar el rastro, retomar el vuelo.

No te rindas que la vida es eso/continuar el viaje, perseguir tus sueños/destrabar el tiempo, correr los escombros y destapar el cielo.

No te rindas, por favor no cedas/Aunque el frío queme, aunque el miedo muerda/ aunque el sol se esconda y calle el viento / aún hay fuego en tu alma, aún hay vida en tus sueños. (Continuará).

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

LA REDACCIÓN