

## NOTICIAS DEL GREF. 8º ANIVERSARIO.30-11-2014

### VIDA ASOCIATIVA

**CELEBRAMOS LA REUNIÓN GENERAL DE NOVIEMBRE EN ESIC QUE NOS PATROCINÓ EL EVENTO, JUNTO A EUROFORUM Y RACOON TRAINING.** Dentro del marco de la formación comercial, nos encontramos con una gran variedad de temas y de ponentes que nos llevaron de la mano para conocer las últimas novedades digitales y las experiencias más sugerentes. Junto a ello, tuvimos la oportunidad de conocer un análisis actual de la formación y las tendencias de futuro. En nuestra Asamblea se trazó una nueva estructura de las vocalías, flexible, ágil y adaptada a las circunstancias de cada momento. Se crearán y se prevé su desaparición, en función de las necesidades de cada momento. Agradecemos a los patrocinadores su generosa colaboración.

### NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

**EL LÍDER GLOBAL, A LA CONQUISTA DEL NUEVO CONTEXTO.** De una intervención de Isidro Fainé, presidente de CaixaBank y de CEDE publicado en EXECUTIVE EXCELLENCE 27-11. Durante el acto de clausura del Congreso anual CEDE, presidido por Su Majestad el Rey Felipe VI, Isidro Fainé, en calidad de presidente de la Confederación, expuso a los directivos una serie de características propias del líder global. A continuación, reproducimos una selección del discurso: **¿Qué características debe tener un líder global?** **1. Es una persona que se anticipa al futuro** y que, a su vez, es capaz de aunar voluntades y recursos para hacerle frente. En pocas palabras, se trata de alguien capaz de transformar la visión en una realidad. **2. Es capaz de mantener el equilibrio adecuado entre trabajo, familia, amigos, salud y vida privada.** Son cinco esferas que debe manejar y tiene que procurar que ninguna se caiga al suelo y se rompa. No hay nada peor para un directivo que desestabilice su sensatez intelectual o bien desequilibre sus sentimientos, su emotividad. **3. La empatía.** Es una cualidad que se distingue con mucha facilidad en aquellos directivos que la poseen. Los actos del líder global afectan a los sentimientos de sus empleados, pues estimulan el espíritu de pertenencia a la empresa e incrementan el potencial de los equipos. El líder fideliza a los buenos profesionales y motiva a todos los trabajadores. Lo importante del directivo no es lo que hace sino cómo lo hace. En cierto sentido, él marca la pauta emocional de todos; por ejemplo, no debemos olvidar que una sonrisa es el camino más corto entre dos personas, además se contagia fácilmente, pero se utiliza poco. Así hasta 7 cualidades. **La intervención está reproducida íntegra en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) gracias a la gentileza de Aldara Barrientos de la Revista EXECUTIVE EXCELLENCE.**

**MEDIR EL COMPROMISO, EL NUEVO MUST DE RR.HH.** por Diana Gavilán, Susana Fernández-Lores y María Avello, profesoras de la Universidad Complutense de Madrid. Eugenio de Andrés, Socio Director de Tatum en OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, noviembre 2014. Medir el compromiso se convierte en algo importante para la gestión de las personas. Las organizaciones necesitan saber quiénes de sus colaboradores están comprometidos, pero con eso no basta. Además necesitan saber por qué están comprometidos. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) por gentileza de M<sup>a</sup> Teresa Sáenz, Directora de la Revista.**

**BANCO SABADELL LANZA HOY EL TALENT GRADUATE PROGRAMME, RRHH Digital.19-11.** Se trata de un nuevo plan de captación del talento, cuya finalidad es atraer a 50 jóvenes recién titulados, con carácter emprendedor y pasión por la excelencia y la innovación. La previsión es que este grupo de jóvenes pueda incorporarse a la entidad el próximo 15 de enero

**¿PIENSA LA ALTA DIRECCIÓN QUE AUMENTANDO LA INTEGRIDAD DE LOS PROFESIONALES CRECE EL VALOR DE LA EMPRESA?.** De un artículo de nuestro compañero Enrique Campomanes, experto en talento ético, en OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, noviembre 2014. La ética es una herramienta para aumentar la fiabilidad de la persona, para mejorar la confianza ante los demás y así incrementar la reputación de la empresa. La fiabilidad es la coordinación de los tres factores que determinan la personalidad de cada persona: pensamiento, comunicación y acción (PCA). hacer lo que digo y pensar lo que hago. **El artículo está íntegro en nuestra web por gentileza de M<sup>a</sup> Teresa Sáenz, Directora de la Revista.**

**EL MBA DEL IESE SOPLA LAS VELAS DE SU 50 ANIVERSARIO. Ex.25-11.** Lo que empezó en 1964 con 31 alumnos de España, Argentina, Colombia, Filipinas y Kenia, es ahora un programa con 291 alumnos de 57 países. De ellos, el 25% vienen de Asia, el 23% son de Europa, el 20% provienen de Latinoamérica, un 13% de Estados Unidos y el 2% de Oriente Medio. El MBA del IESE, centro que dirige Jordi Canals, se ha consolidado hasta ser el séptimo mejor del mundo y el tercero de Europa, según el ránking de Financial Times.

### COMUNICACIÓN INTERNA

**VI EDICIÓN DE LOS PREMIOS A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA.** Capital Humano, noviembre 2014. De entre los premiados Santander, Deutsche Bank y Bankinter. Estos galardones, creados por el

Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, iniciativa promovida por Inforpress, IE Business School y Capital Humano, destacan las mejores prácticas y estrategias en materia de Comunicación Interna en diversas materias: **Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio: Grupo Santander**, con "Santander ideas". Apuesta por generar una cultura que aproveche más y mejor la ventaja que ofrece ser un grupo tan grande y tan diverso, fomente la colaboración entre los profesionales de todos países, genere una actitud de innovación y mejora continua de procesos, donde las personas se sientan parte importante de un todo y, en definitiva, todo esto lo note el cliente. **Mejor práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE: Deutsche Bank, con "Diversidad en Deutsche"**. La creación de un ambiente que permita valorar la diversidad y, por tanto que las personas desarrollen su máximo potencial, es una de las prioridades de la comunicación interna en el banco. **Estrategia global de Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna: Bankinter, con "Intranet social: Transformación de canales 2.0"**. Creación de una Intranet Social donde los atributos 2.0 no son un fin en sí mismos, sino elementos de participación útiles para el trabajo cotidiano de los empleados. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) por gentileza de José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.**

#### **RSE/RSC.RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA.**

**¿ES RENTABLE LA RSE PARA LAS EMPRESAS?. Equipos & Talento. 24-11.** Esta es la cuestión central que debatieron el pasado jueves, en ESADE Madrid, María Garaña, presidenta de Microsoft España, y José Manuel Machado, CEO de Ford España, en la jornada organizada por SERES. Para **María Garaña**, "la única forma de que la RSE sea sostenible a largo plazo es que esté ligada al negocio de la compañía". En parecidos términos se expresó **José Manuel Machado** cuando señaló que la RSE "es uno de los elementos, quizá no el más destacado pero sí importante, en el impacto de marca" de un producto o una empresa. La jornada, celebrada en el campus de ESADE en Madrid, fue presentada por Ignasi Carreras director del Instituto de Innovación Social de ESADE y Ana Sainz, directora de Fundación SERES.

**SUPLEMENTO DE CINCO DÍAS 29-11.** Los inversores vigilan la ética empresarial. Las compañías que practican el buen gobierno corporativo y son respetuosas con el medio ambiente y con la sociedad, se revalorizan un 40% en el último lustro. La sostenibilidad es más rentable. El coste de la corrupción en la vida pública oscila entre 13.500 y 40.000 millones, para evitar un deterioro de sus marcas, las empresas crean departamentos de cumplimiento normativo. Traducir euros en personas. Las compañías saben que las actuaciones de RSC mejora su reputación, pero no siempre conocen bien el impacto social de los proyectos impulsados. El punto de inflexión de las fundaciones. La futura ley de Mecenazgo alentará las donaciones de los particulares, en un momento en que las entidades recurren a sus reservas por la crisis.

**LA CNMV SEÑALA A LAS COTIZADAS MÁS ÉTICAS CON SU AUTOCARTERA.** Cinco Día 17-11. La Ley de Sociedades Anónimas permite que las compañías adquieran hasta el 10% de su capital social, y esta norma se aplica también a las firmas de la Bolsa. Eso sí, los accionistas deben autorizar las operaciones de la junta. La única misión de las compras de la autocartera debía ser "favorecer la liquidez de las transacciones o la regularidad en la cotización". Del decálogo publicado en julio del año pasado, 15 de las 157 cotizadas ya han comunicado a la CNMV su responsable de la gestión de la autocartera. Son: BBVA, Sabadell, Santander, Bankia, Bankinter, Caixa Bank Corporación Alba, Catalana Occidente y Renta 4 de las financieras.

#### **NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO**

**ANA BOTÍN TOMA EL CONTROL DEL CONSEJO. NOMBRA CONSEJERO DELEGADO DE SANTANDER A JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ.** Ex.26.11. Carta de Ana Botín a la plantilla: "Comenzamos una nueva etapa, reforzando nuestro objetivo de convertirnos en el mejor banco comercial del mundo". Álvarez era director financiero y es un gestor respetado por los inversores. El perfil técnico de Álvarez complementa la función de Botín que apuesta por un consejo más joven e internacional. García Cantera pasa a asumir la dirección financiera; y Ripoll, la banca mayorista. Jesús Cepeda, RRHH y Organización. Expansión editorializa en La Llave y escribe: "La situación de partida es favorable, pues el grupo exhibe buenos datos fundamentales, con un aumento del beneficio del 32% hasta septiembre y una perspectiva clara de crecimiento del resultado a doble dígito en 2015 y 2016 con una tasa de morosidad que pronto bajará del 5%. El conjunto de los cambios tiene una lectura claramente positiva". **Expansión 27-11, analiza los diez retos que a su juicio debe afrontar el banco tras su remodelación.**

**SANTANDER LANZA UNA SUPERCUENTA EN CATALUÑA.** Ex.28-11. Desata con ello una nueva guerra del pasivo aunque solo para Cataluña. El banco quiere ganar cuota de mercado y ofrece una remuneración del 1,76% en cuenta corriente para saldos diarios superiores a 3.000 euros.

**REACCIONES A LA SUPERCUENTA:** La banca combatirá a Santander en Cataluña con trajes a la medida. CaixaBank, BBVA y Sabadell aseguran que no prevén iniciar una guerra comercial y reafirman su apuesta por establecer relaciones a largo plazo con sus clientes. Las tres entidades citadas aglutinan el 80% de la cuota de oficinas y más del 70% de negocio.

**BBVA INVIERTE 2.000 MILLONES EN NUEVAS SEDES EN MADRID, MÉXICO Y EEUU.** Ex.26-11. El presidente del banco ve Turquía como una de las mejores inversiones del grupo en el futuro. Acelera las prejubilaciones ante su transformación organizativa. En las últimas semanas ha acelerado estas salidas que superarán las 1.500. El cambio de modelo en el que está inmerso es una de las razones que justifica el aumento de las prejubilaciones.

**BANKIA CUMPLE SU PLAN DE NEGOCIO CON UN AÑO DE ANTELACIÓN.** Ex.28-11. Dos años después de haber presentado el Plan Estratégico Bankia ha alcanzado, con un año de antelación, el grueso de los objetivos estratégicos revistos para 2015.

**KUTXABANK. GREGORIO VILLALABEITIA SUSTITUIRÁ A MARIO FERNÁNDEZ.** Ex.28-11. El presidente da un portazo ante la resistencias políticas a su plan de abrir el capital a inversores privados.

**MICROBANK.** Ex.28-11. Antonio Vila Bertrán releva a Conrado de Villalonga en la presidencia del Banco. El nuevo presidente es un histórico de La Caixa y persona de la más estricta confianza de Isidro Fainé. Actualmente era presidente de las filiales especializadas CaixaRenting y Finconsum

**EBN BANCO.** Ex.28-11. El antiguo banco de inversión de las Cajas de ahorro ya tiene nuevos dueños. Los inversores Santiago Fernández Valbuena, actual director general de estrategia de Telefónica, consejero de la operadora y consejero der la operadora y consejero y vicepresidente de Telefónica do Brasil, y José García Barba , ex consejero del Popular , se han hecho con la totalidad del banco que actualmente era propiedad de Ibercaja, Unicaja, CEISS y BMN.

**LA AEB Y EL BBVA COINCIDEN EN QUE EL SECTOR ESTÁ PREPARADO PARA APOYAR LA RECUPERACIÓN, ESTÁ PREPARADO PARA CONCEDER CRÉDITO A LA ECONOMÍA.** Ex.25-11. Y además tiene la firme voluntad de hacerlo "siempre que haya demanda solvente", dijo José María Roldán en el Foro de la Nueva Economía. El presidente de la AEB, a su vez, también hizo alusión a dos de los principales problemas que afronta el sector: la falta de confianza de la clientela y la merma de la rentabilidad. "Han existido problemas puntuales y, sin duda, la atención al cliente debe recuperar el papel central (...) En un entorno de creciente competencia, o se recupera la confianza del cliente o se corre el riesgo de perder". Por su parte José Manuel González Páramo, Consejero Ejecutivo del BBVA, reiteró en la Revista Consejeros la disposición de los bancos para apoyar la recuperación , siempre que haya demanda solvente. El precio del crédito dijo, se ve afectado por la prima de riesgo y la mora y ambos factores están mejorando.

**LLUVIA DE HIPOTECAS: LA NUEVA OFERTA DE LA BANCA.** Cinco Días 29-11. La competencia lleva los diferenciales sobre el euríbor cerca ya del 1,5% a cambio de una elevada vinculación, una parte del precio ahorrado, y unos ingresos mínimos.

**GUINDO Y LINDE ALCANZAN UN ACUERDO SOBRE LA LEY DEL FROB.** Ex.27-11. El nuevo FROB contará con un presidente ejecutivo independiente, pero el Banco de España mantendrá todas las competencias de supervisión.

**EL GOBERNADOR DEL BANCO DE ESPAÑA EN EL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS.** Ex.26-11.El regulador español seguirá teniendo funciones "importantes" y mucho trabajo a pesar de la entrada en vigor del supervisor único, el Mecanismo Único de Supervisión (MUS). Linde reconoció que, a pesar de que el "centro principal de decisiones" se ha trasladado a Fráncfort, no hay un "vaciamiento" de las funciones del Banco de España. El Banco de España mantendrá además la supervisión de 81 entidades, de las entidades de pago, el régimen sancionador, la protección de los consumidores y la prevención del blanqueo de capitales, entre otras funciones. En cuanto a la esperada recuperación del crédito, el gobernador se mostró convencido de que "estará cerca" si la economía se sigue recuperando y sigue creciendo, y remarcó que "aunque no nos guste oírlo" hay un problema de escasez de demanda solvente. Linde prevé que el PIB español crezca un dos por ciento en 2015 y confía en que la ralentización de la economía europea no influya hasta el punto de rebajar esta previsión.

**LINDE PIDE UN FONDO ÚNICO DE GARANTÍA DE DEPÓSITOS.** Cinco Días.26-11.El Banco de España defiende en su último boletín económico la necesidad de establecer, a largo plazo, un fondo único de garantía de depósitos para

conseguir una “verdadera” Unión Bancaria entre los Estados miembros de la UE. También aboga por revisar, a largo plazo, el alcance del fondo único de resolución, particularmente su capacidad para afrontar en el futuro eventuales crisis de carácter sistémico “de cierta magnitud”. Para la institución que gobierna Luis María Linde, la Unión Bancaria constituye “un paso fundamental” para avanzar hacia una unión económica y monetaria europea más completa.

**EL GOBIERNO CREA UN FONDO DE RESOLUCIÓN BANCARIA DE 6.000 MILLONES.** Ex.29-11. El Gobierno ha creado un fondo de resolución nacional bancaria con una dotación de entre 5.500 millones y 6.000 millones, que será financiado por las aportaciones de la banca, con el fin de que el rescate futuro de entidades con dinero público sea “excepcional”.

**S&P ELEVA DE GOLPE LA CALIFICACIÓN DE CINCO ENTIDADES ESPAÑOLAS.** Ex.28-11. Sabadell, Bankinter, CaixaBank, Bankia y Cecabank. La agencia valora de forma muy positiva la vuelta al crecimiento, lo que provocará que los bancos españoles no tengan que hacer tantas provisiones. Santander es la entidad con la nota más alta, un escalón por encima del Estado.

### **NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS.**

**EXPANSIÓN SUPLEMENTOS ESPECIALES. 1.- EL SECTOR MANTIENE LOS NIVELES DE SOLVENCIA Y RENTABILIDAD, MIENTRAS SE CONSOLIDA LA TENDENCIA A LA ESTABILIZACIÓN EN LOS PRINCIPALES RAMOS.** Las entidades ultiman su adaptación a Solvencia II, la legislación europea que a partir de 2016 adecuará el capital exigido al riesgo asumido y fomentará el buen gobierno y la transparencia. Hacia el cliente de la era digital: con 20 años de vida, el modelo de negocio basado en el trato directo con el usuario a través del teléfono e internet gana terreno. En la actualidad acapara el 13% de las primas del ramo de automóviles. **COMPARADORES:** hoy existen en España más de una decena de sitios web para comparar pólizas con el fin de destacar cual presenta la mejor oferta. Y entre todas, superan el millón de visitas al mes según datos de ComScore. Se les critica de que no siempre incluyen a todas aseguradoras, la opacidad de su propiedad y los conflictos de interés. La UE busca regular la actividad.

**2.- PLANES DE PENSIONES. Entre enero y septiembre han entrado en estos productos 2.482 millones, un 22% más que en el mismo periodo del año pasado.** En 2015 bajará el importe máximo de las aportaciones a planes de pensiones que permite obtener ventajas fiscales y se abre una ventana de liquidez para captar clientes jóvenes. La creciente desconfianza en el sistema público de pensiones anima a los ciudadanos a apostar por los fondos privados. En los últimos años ha aumentado el número de suscriptores aunque disminuye el importe de las aportaciones. Bancos y aseguradoras inician la tradicional campaña de fin de año con regalos en metálico y en especie para quienes trasladen sus planes de pensiones o realicen ingresos extraordinarios.

**LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX COMPLETA SU MEJOR NOVIEMBRE EN UNA DÉCADA.** Ex.29-11. Gana un 2,8% en el mes y alcanza los 10.770 puntos. En una sesión de bajo volumen, los mercados europeos mantuvieron ayer la tónica positiva, expectantes ante la próxima reunión del BCE. El acortamiento de volumen visto en las últimas sesiones es indicativo de una fase de consolidación, previa a un nuevo tramo alcista. (José A. Fernández-Hódar). El BCE seguirá velando por los inversores. El Ibex restaña heridas y sube el 8,61% en lo que va de año, los 11.000 puntos está a tiro. (Carmen Ramos).

### **COYUNTURA NACIONAL**

**BANCO DE ESPAÑA: LA RECUPERACIÓN SIGUE A BUEN RITMO.** Ex.27-11. La institución dice que “la fase de expansión de la actividad se estaría prolongando en los meses finales del ejercicio”. El supervisor ve que se mantiene el ritmo en la industria, los servicios y en el turismo receptor. Las exportaciones vuelven a subir en septiembre un 8% después de una caída en agosto. El Banco de España indica que el empleo continúa arrojando “una evolución favorable”. **GUINDOS: LA ECONOMÍA MANTIENE UNA “VELOCIDAD DE CRUCERO” DEL 2%.** La bajada del petróleo - afirma- permitirá que en los próximos trimestres el PIB crezca hasta un punto más.

**BRUSELAS PIDE MEDIDAS PARA CORREGIR 4.000 MILLONES DE DÉFICIT PÚBLICO.** Ex.29-11. En su dictamen sobre España, la comisión carga contra la “oportunidad desaprovechada” de la reforma fiscal y pide al ejecutivo que controle el “deterioro visible” de las finanzas de comunidades y municipios.

**LA REFORMA FISCAL YA ESTÁ EN EL BOE.** Ex.29-11. Entrará en vigor el 1 de enero. Hacienda calcula que rebajará la carga fiscal para veinte millones de contribuyentes.

### **COYUNTURA INTERNACIONAL**

**JUNCKER ASPIRA A CREAR 1,3 MILLONES DE EMPLEOS CON SU PLAN DE INVERSIÓN.** Cinco Días 26-11. La Comisión Europea aprobó el plan de inversión con el que espera movilizar 300.000 millones de euros entre 2015 y 2017 a partir de 16.000 millones de euros de los fondos estructurales y 5.000 millones del BEI. Bruselas confía en que los proyectos financiados generen 1,3 millones de puestos de trabajo. La Comisión Europea calcula que el impacto económico del plan podría alcanzar los 410.000 millones de euros, cifra equivalente al 3% del PIB de la UE. Y facilitar la creación de más de 400.000 puestos de trabajo anuales entre 2015 y 2017, un período en el que Bruselas todavía prevé tasas de paro superiores al 9%, es decir, más de 23 millones de desempleados. PIDE A LOS ESTADOS QUE APORTEN FONDOS A SU PLAN. Aseguró que las contribuciones al fondo no computarán como déficit. Ex.27-11.

**EL BCE DECIDIRÁ SI COMPRA BONOS A COMIENZOS DE 2015.** Ex.27-11. Si el viernes pasado, Mario Draghi, presidente del BCE alertaba sobre la necesidad de actuar lo más rápido posible contra una “inflación en niveles excesivamente bajos”, con lo que abría la puerta a la posible compra de deuda soberana, ayer Vitor Constancio, el vicepresidente de la institución, orientó al mercado con una fecha para ponerlo en marcha

### ENTREVISTAS CON MENSAJE

**JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI, en la COPE:** “Los resultados que obtuvo el grupo en el test de estrés del BCE, que han sido muy notables, se deben a la capitalización, no cabe duda, pero también a la generación interna de capital de 5.500 millones a través de nuestra gestión”. Afirmó que, previsiblemente, la privatización se hará de forma gradual, en tramos, y no en bloque, dependiendo de la evolución del mercado. No obstante, insistió en que es una decisión que corresponde al Frob. “Cuando hablamos de corrupción, suelo pensar en dos cosas. En primer lugar, no hay que hablar, sino hacer. Además, la sociedad tiene menor tolerancia. Estos elementos son fundamentales para la regeneración”, precisó. Bankia, a su vez, ha remitido a sus empleados un libro con motivo del segundo aniversario del plan de negocio, con un mensaje del presidente a la plantilla. “Un año solo es un punto, pero dos ya constituyen el inicio de una trayectoria. La que nos hemos marcado para convertirnos en el mejor banco”, afirma. “Toda la organización ha comenzado un proceso de transformación (...) y debe centrarse en las necesidades de nuestros clientes y la sociedad. Por esa razón, quiero expresar mi especial reconocimiento a todos los profesionales de nuestra red comercial y mi absoluta convicción de que los que trabajamos en servicios centrales solo servimos si servimos a la red”, concluye. “Todos los proyectos que Bankia está desarrollando contribuyen a los cuatro factores principales que debe conseguir una empresa para ser rentable, sostenible y excelente: clientes satisfechos, equipos comprometidos, riesgo controlado y reconocimiento social”, resume Goirigolzarri.

**JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, EN ABC, SUPLEMENTO EMPRESA 23-11.** Para mí el objetivo de la empresa es doble: lograr resultados económico y crear las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los grupos de interés. Y entre esos dos objetivos tiene que existir un equilibrio para no destrozarnos personas ni organizaciones. Y lograr ese equilibrio es el gran reto de los directivos. Las organizaciones enferman cuando ese equilibrio no es buscado ni respetado. Lo que ha ocurrido es que en los últimos años se han detectado muchas patologías organizativas que habían sido tapadas por las ventas.

### SUGERENCIAS

**COMPARECENCIA DEL PAPA EN LA EUROCÁMARA.** Ex.26-11. El pontífice instó a construir una Europa “que no gire en torno a la economía”, sino en torno a las personas y su dignidad. Pide a la UE menos burocracia y más ideales. “¿Qué dignidad podrá encontrar una persona que no tiene qué comer o el mínimo necesario para vivir o, todavía peor, que no tiene el trabajo que le otorga dignidad?”. Criticó que “las cuestiones técnicas y económicas”, se hayan situado “en el centro del debate político”, desplazando a las personas: “El ser humano corre el riesgo de ser reducido a un mero engranaje de un mecanismo que lo trata como un simple bien de consumo para ser utilizado”. El pontífice urgió a los eurodiputados a “favorecer las políticas de empleo” y a “volver a dar dignidad al trabajo”. Sobre la inmigración, el Papa pidió a la UE que asumiera sus responsabilidades con las personas que huyen de sus países para cruzar las fronteras europeas: “No se puede tolerar que el mar Mediterráneo se convierta en un gran cementerio.

**LA CUESTIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA, de un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 26-11.** La empresa en la que creo es personalista y participativa. Palabra ésta equívoca, distinguiría dos tipos de participación, en la gestión de la empresa y en los resultados económicos, sin olvidarme de una versión más ambiciosa que aspira a la condición de socio. La primera tiene que ver con la intervención en la toma de decisiones en función de la temática abordada, formación y responsabilidad asumida. La segunda hace partícipe a los profesionales de los rendimientos obtenidos. Una y otra se estimulan. No pretendo limitar la cuestión social de la empresa a una visión economicista de su existencia. El problema solicita un enfoque multidisciplinar donde la economía debería dialogar con otras ciencias. Mi única reserva es cuando nos metemos en profundidades psicológicas o filosóficas sin haber resuelto los

aspectos materiales del problema. No se puede hablar de salario emocional desde la miseria. No cabe apelar a motivaciones intrínsecas si prevalece la injusticia. No estoy por un igualitarismo estándar y alienante, a cada uno según su contribución, pero sorprenden abanicos salariales que ahondan en diferencias abismales e injustificadas. Por todas estas consideraciones celebro la noticia que leí en EXPANSIÓN el 13 de este mes, Mercadona repartió el año pasado 257 millones de euros entre su plantilla. De media correspondieron 3.472 euros a cada empleado. La decisión de repartir el 25% del beneficio total de cada ejercicio con los trabajadores de todos los rangos del escalafón data del año 2000.

#### **NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS**

**ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL ES LA 12ª MEJOR ESCUELA DE NEGOCIOS DEL MUNDO EN LA FORMACIÓN DE EJECUTIVOS** según el ranking internacional que por undécimo año consecutivo elabora la prestigiosa revista chilena *América Economía*, mejorando cuatro posiciones con respecto al ranking del año pasado. Por otra parte, el pasado 20 de noviembre y en el marco del XVI Foro de Almagro organizado por la Universidad de Castilla-La Mancha y ANECA, la directora de Calidad y Acreditaciones de ESIC, Gracia Serrano García, recibió los certificados de implantación del Sistema de Garantía de Calidad bajo el Programa AUDIT para los campus de Madrid y Valencia, de manos de Miguel Angel Galindo, coordinador de Evaluaciones de Enseñanzas e Instituciones de ANECA.

**OTTO WALTER NOS ENVÍA UN NOTA CON SUS PRÓXIMAS ACTIVIDADES QUE CON MUCHO GUSTO REPRODUCIMOS:**

- **Ciclo 1 OW Executive de Liderazgo y Dirección de Personas.** Cuatro meses de trabajo (15 de enero al 14 de abril 2015), compuestos por cinco jornadas presenciales en grupos reducidos, separadas por semanas de Experiencia Práctica Consciente con tutoría y seguimiento online. Dirigido a DIRECTIVOS y MANDOS con una experiencia mínima de 1 año dirigiendo personas.
- **Ciclo OW Superior de Comportamiento Comercial.** Cuatro meses de trabajo (22 de enero al 16 de abril 2015), compuestos por cinco jornadas presenciales en grupos reducidos con metodología similar al anterior. Dirigido a Vendedores experimentados que desarrollen actividad de venta profesional entre empresas.

**ISAVIA. El mercado de la formación en España ha cambiado mucho en los últimos 10 años. Escribe José Antonio Carazo, Director de Capital Humano, noviembre 2014.** Y cambiará más en la próxima década. Isavia, consultora especializada en Formación y Desarrollo, ha sido testigo de esta evolución y se prepara para ser uno de los principales jugadores en un mercado que ha modificado estructura, metodología y objetivos. Hay más jugadores en un mercado contraído, y se adivinan tendencias que apuntan hacia la especialización y la cooperación. Las empresas quieren conocer la eficacia de sus acciones y la consultoría tiene que ofrecer nuevas fórmulas más creativas y eficaces. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) por gentileza del Director de Capital Humano.**

#### **CURSOS Y SEMINARIOS**

- **AFI. Derivados de inflación.** Enfoque práctico. 19 y 20 de diciembre de 2014. **AFI. . Online Riesgos de Balance.** Del 19 al 25 de noviembre de 2014. **Contabilidad Bancaria.** 3 y 4 de diciembre de 2014. Jornada de Análisis Económico y de Mercados. 3 de diciembre. Horewl Esperia. Pº Castellana 57. **ALM y coberturas de tipo de interés en Banca.** Enfoque práctico de la gestión del riesgo de interés y de liquidez. 4 de diciembre de 2014 c/Españoleto, 19. Tel. 91-5200150/80.
- **CEGOS. 1.- CICLO MANDOS MEDIOS.** Formación Presencial. 6 días, 40 hora. 2 módulos de 3 días cada uno. **2.- IDENTIFICAR Y DESARROLLA EL POTENCIAL Y EL TALENTO.** Presencial, 2 días, 14 horas. **3.- Organizar la comunicación Interna.** Presencial, 3 días, 20 horas. Info: Leire Cid: [lcid@cegos.es](mailto:lcid@cegos.es) Tel. 91-270 50 00.
- **IIR-ESPAÑA. Banca Privada. XVI Edición.** Madrid 25 de febrero. A la búsqueda de una nueva experiencia del cliente HNWI. Nuevos modelos de negocio en la Banca Privada. Consecuencias de la aplicación de MiFID II en el sector de la Banca Privada. Nuevas opciones de inversión para las carteras de Banca Privada. Nuevas estrategias de retención y fidelización de clientes. Inscripciones: [info@iir.es](mailto:info@iir.es). Tel.91 700 48 70.

#### **Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN**

Continuamos con la "FÓRMULA DE EQUILIBRIO" llamada por algunos DESIDERATA: "Sé tu mismo. Sobre todo finjas afecto. Ni te muestres cínico respecto al amor, porque frente a toda aridez y desencanto, el amor es perenne como la hierba. Toma consejo de los años y rinde con elegancia las cosas propias de la juventud". (Continuará)

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

**LA REDACCIÓN**