

NOTICIAS DEL GREF.8º ANIVERSARIO. 20-9-2014



Foto de familia del Grupo Catalunya-Andorra reunido el 17 de septiembre en Banco Sabadell

VIDA ASOCIATIVA.

GRUPO CATALUNYA-ANDORRA. El día 17 nos reunimos en el Centro de Formación del Banco Sabadell, en Sant Cugat del Vallés, los compañeros Ramón Godínez (Vida Caixa), Ramón García Espeleta (La Caixa), Nuria Taulats y Gloria Fernández (Deutsche Bank), Mar González (Catalunya Caixa), Marc Cornella (Banca Privada d'Andorra), Ana Sánchez (Sabadell d'Andorra), Lucía Sala (Caja de Ingenieros), Joaquín Rubio y Lidia Sancho de Cofidis, y una nutrida representación del Banco Sabadell con Miquel Àngel Cortés, Consuelo Sánchez, Joan Ramón Caldés, Patricia Palomar, M^a Eugenia, se incorporaron también Emilio del Àguila, (Cajamar), y Paco Segrelles. Justificaron la ausencia: Mireia Carcolé de AND BANK, Irene Rodríguez de CITIBSC, Manel Pérez Jordana de Zurich y Carlos Royo de RACC. La presencia de Emilio, nos llevó a tomar la decisión de anunciar las futuras reuniones en el Boletín semanal para conocimiento de todos los compañeros, por sí, a la vista de los asuntos a tratar, desearan incorporarse. Miquel Àngel, Joan Ramón y Consuelo, nos presentaron dos casos de éxito de los que daremos cumplida información próximamente. Se completó la jornada con una pasada por todos los asistentes que expusieron lo más saliente de sus experiencias sobre los temas tratados. Se acordó acudir a la Reunión de noviembre, 27 y 28, no 26 y 27 como habíamos anunciado, y celebrar la próxima en la tercera semana de enero de 2015 en Vida Caixa. Gracias, Ramón Godínez.

NOTICIAS SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO

RRHH, APORTANDO AL NEGOCIO. ALGUNAS PISTAS, Juan Ramón Genís, manager de LUKKAP SPAIN, publicado en la sección Tribuna de Equipos y Talento, septiembre 2014. En estos tiempos que corren de lenta y supuesta recuperación económica ¿qué necesita una empresa y las personas que la componen en términos de compromiso? ¿Que los empleados vuelvan a sentir la camiseta? o ¿que se "reenganchen" con la misión, visión y valores de la compañía que les ha parapetado durante el temporal laboral? Es decir, un programa de employer branding o uno de engagement. En muchos casos las dos opciones son acertadas, complementarias, correlativas en el tiempo y consiguen los mismos resultados con herramientas, recursos e indicadores diferentes. Mientras que los programas de employer branding buscan explotar aspectos que el trabajador parece o cree haber olvidado, el programa de engagement se encamina más hacia el compromiso con la estrategia de la empresa. Pero lo más destacable de todo es que propiciará que Recursos Humanos se instale para siempre dentro del negocio.

CÓMO RECICLAR A EJECUTIVOS QUE NO SON NATIVOS DIGITALES. Expansión Especial Formación de directivos. 18-9. Los directivos buscan ampliar sus competencias tecnológicas para mejorar la capacidad de gestión El área virtual ya no es una especialidad dentro de una compañía, sino que impregna toda su actividad. Las escuelas de negocios y las universidades refuerzan sus programas orientados a aquellos profesionales que no han logrado aún extraer el máximo provecho empresarial de las herramientas virtuales.

LO QUE NUNCA DEBES HACER EN UNA ENTREVISTA DE TRABAJO. E & E. 20-9. En esos minutos de los que puede depender tu futuro laboral no debes cometer errores, ni en lo pequeños ni en los grandes detalles. Un artículo de Tino Fernández. Jamás critiques a tus jefes o empresas anteriores aunque tengas razones.

PROS Y CONTRAS DE TRABAJAR CON 'MILLENNIALS'. E & E 20-9. La impaciencia y cierta prepotencia son algunas de las características que definen a los nacidos a partir de 1980. Aprovechar la oportunidad laboral de la primera formada en un mundo global e interconectado sigue siendo un auténtico reto para las empresas. Por Montse Mateos.

UNA BUENA INICIATIVA a imitar: BUFETES QUE REGALAN UN MÁSTER JUNTO AL CONTRATO DE TRABAJO. Ex.19-9. Algunas firmas de la abogacía de los negocios pelean por atraer a los mejores letrados jóvenes añadiendo a los altos salarios un postgrado gratuito en prestigiosas escuelas y universidades.

ESADE E IE, ENTRE LOS DIEZ MEJORES MÁSTER DE GESTIÓN. Ex.15-9. Ranking de FT, Financial Times: La clasificación vuelve a estar encabezada por la suiza University of St.Gallen. La española EADA entre las treinta primeras. **EL MBA DEL IESE CUMPLE 50 AÑOS.** Fue el primer MBA de dos años que se impartió en Europa.

RSC.- Fundación ONCE y ESIC Business & Marketing School han firmado un convenio por el que ambas entidades promoverán y facilitarán el acceso de las personas con discapacidad a la educación, la cultura, la formación integral y el conocimiento. El acuerdo ha sido firmado este viernes por el director general de Fundación ONCE, José Luis Martínez Donoso y el director adjunto a la dirección general de ESIC, Eduardo Gómez Martín.

RESEÑA DE LAS REVISTAS ESPECIALIZADAS. *La falta de espacio en la revista GREF NOTICIAS, en imprenta en estos momentos, hace que publiquemos en este boletín, en sucesivas semanas, el texto que teníamos previsto publicar.* Empezamos por **OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, Septiembre 2014.** Interesante este nº 93 de la Revista, desde el editorial de M^a Teresa Saenz, hablando sobre el aprendizaje, hasta el último de los artículos, "Innovación colaborativa, también en el empleo" del que es autora Margarita Álvarez, del Grupo Adecco, pasando por las aportaciones de nuestros compañeros M^a José Esteban, Maria Manuella Rodríguez de Austria y Enrique Arroyo en una sustanciosa entrevista; nuestros amigos Juan Carlos Cubeiro y Santiago Puebla de Manpower Group, que nos escriben sobre "Impulsando el talento"; Maite de nuevo, con Alberto Blanco, del Grupo Actual, que afirman "La mejor improvisación es la que se trabaja"; nuestro compañero Enrique Campomanes nos hace reflexionar al escribir sobre "Lo que creemos que somos y lo que realmente hacemos"; Marta Romo de Be-Up nos quiere "sorprender para aprender". Y más colaboraciones que merecen nuestra atención.

NUEVA ETAPA DEL 'FORO DE LOS RECURSOS HUMANOS'. El lunes 15 tuvimos la oportunidad de asistir al estreno del Foro de los Recursos Humanos en Capital Radio. El Director y Fundador del Foro de los Recursos Humanos, **Francisco García Cabello**, entrevistó a varios directivos como Bernabé Pérez del BBVA; Francisco Martínez de Bankinter; Dulce Subirat, directora de RRHH de Mutua Madrileña y Presidenta de Aedipe; Manuel Labrado, Director General de Medios del Banco de España; Pablo Pastor de Cuatrecasas; Paco Puertas de Accenture; el presidente GREF Paco Segrelles y Enrique Diaz Mauriño de GREF; Fernando Rasche y Antonio Peñalver, Euprepio Padura, Lourdes Molinero y David Vivancos. Todos los contertulios tuvieron la oportunidad de intervenir y manifestar su opinión en un entorno de gestión con grandes asuntos como la actualidad laboral, el talento, la innovación y la comunicación interna. Todos los lunes y después de 11 años Francisco García Cabello aportará al foro nuevos invitados y realizará sesiones de forma periódica. Nos invita a escuchar el programa y opinar en @ForoRRHH. y en la web www.fororecursoshumanos.com. GREF estará presente en varios encuentros.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

LA BANCA ESPAÑOLA PIDE YA 14.147 MILLONES AL BCE PARA REAVIVAR EL CRÉDITO. Ex.18 Y 19-9 Las entidades reciben la primera ronda de dinero a un plazo de cuatro años y a un coste de casi cero que deberán utilizar para dar préstamos a familias y empresas. El sector pujará más en la subasta de diciembre tras los resultados de los test de estrés.

LOS DATOS POR ENTIDAD

En millones de euros

Entidad	Importe límite	Petición hoy	Petición en diciembre
Santander*	6.100	3.000	3.100
BBVA	5.600	2.600	3.000
CaixaBank	7.000	3.000	4.000
Bankia	2.700	2.700	0

Popular	5.800	2.847	2.953
Sabadell	5.000	0	5.000
Bankinter	1.500	0	1.500
Total	33.700	14.147	19.553

*Estimaciones de Bank of America Merrill Lynch. Fuente: las entidades

LOS EXÁMENES A LA BANCA EUROPEA SE PUBLICARÁN EL PRÓXIMO 26 DE OCTUBRE. El Economista. 17-9. Los resultados de los exámenes a la banca en Europa se publicarán el domingo 26 de octubre, según señala Reuters citando fuentes conocedoras de la situación. Las fuentes no quisieron ser identificadas porque la fecha no se ha anunciado todavía de forma oficial. Está previsto que el calendario se anuncie próximamente. El Banco Central Europeo (BCE) está analizando cómo 130 bancos de la Eurozona valoran sus balances a través del denominado ejercicio de la revisión de la calidad de los activos o AQR (por sus siglas en inglés). Además, las entidades serán sometidas a unas pruebas de resistencia en las que se determinará si tienen capital suficiente para afrontar futuras crisis. Los resultados tienen que ser publicados antes de que el próximo 4 de noviembre el Banco Central Europeo (BCE) se haga cargo de la supervisión de la banca de la Eurozona. Las entidades sólo dispondrán de los resultados 48 horas antes de su publicación en un intento de minimizar en la medida de lo posible la filtración a inversores que podrían hacer uso de esta información.

SANTANDER. JUNTA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS. Ex.16-9. Ana Botín se compromete a mantener la estrategia. Ampliación para comprar el 25% de Santander Brasil. La Presidenta se dirigió por primera vez a los accionistas y reafirmó el papel del consejero Delegado y las prioridades del Banco. El dividendo, "atención principal para el Banco". Del mensaje de la Presidenta: "El cliente es la base de la cultura del Banco Santander". Reafirma el modelo de banca comercial, con foco en el cliente, control de riesgos y agilidad para aprovechar las oportunidades.

BANCO CEISS VENDE CASI 500 MILLONES EN CRÉDITOS FALLIDOS. Ex.19-9. De este modo, continúa avanzando en el Plan Estratégico diseñado por sus gestores tras la toma de control por parte del Grupo Unicaja, así como con sus obligaciones con la Unión Europea, que incluye el compromiso de desinvertir en todos aquellos activos considerados no estratégicos, según informaron fuentes de la entidad. Devolvió 1.000 millones al BCE y redujo las pérdidas en 6,4 millones, hasta los 27,2 millones de euros. Las cuentas anuales de Banco Ceiss aprobadas en abril señalaban un resultado neto del banco durante el ejercicio pasado de 43,92 millones de euros.

ANDBANK REFORZARÁ AMÉRICA LATINA CON PLANTILLA DE INVERVIS. Ex.17-9. Últimos flecos para cerrar la operación. El andorrano se queda con el equipo de selección de fondos del banco online y prevé trasladar personal a Latinoamérica. Rafael Gascó, Responsable de ANDBANC en España, y su equipo están trabajando en la integración tecnológica para que los clientes del antiguo banco Inversis no noten ninguna diferencia al operar en su cuenta. Cambiará el nombre de la web, pero se mantendrán las mismas comisiones, claves de acceso y demás, con ligeras mejoras que faciliten las transacciones.

BREVES

- **LA MORA BANCARIA VUELVE A SUBIR EN JULIO Y LLEGA AL 13,15%.** Cinco Días 19-9. **LA MORA HIPOTECARIA CAE POR PRIMERA VEZ DESDE 2010.** Punto de inflexión: La morosidad hipotecaria de los particulares baja en junio veinte puntos básicos, al 6,08%. También desciende la tasa de las constructoras.
- **SANTANDER ATERRIZA EN CANADÁ CON LA FINANCIERA CARFINCO POR 210 MILLONES.** Ex.17-9. El banco anuncia su primera operación internacional con Ana Botín como presidenta. Busca crecer en financiación al consumo en Norteamérica. Esta compañía ganó once millones de dólares canadienses en el primer semestre y registró su récord de nueva producción crediticia: 54 millones de dólares canadienses.
- **BBVA PLANEA LA VENTA DE SU UNIDAD DE RECOBRO A FONDOS EXTRANJEROS.** Es un cambio de filosofía en el Banco. Ex.20-9
- **LA BANCA HUYE DE LA MAYOR AUTOPISTA DE FERROVIAL EN EEUU ANTES DE SU VENTA.** Ex.17-9. Bankia, Catalunya Banc, Santander, CaixaBank, BBVA, Sabadell e ICO, se deshacen de más de 1.150 millones de deuda. Fondos acreedores encargan a UBS que sondee el interés por la autopista.
- **ARMANDO RUBIO, RESPONSABLE DE BANCA EN EL SUR DE EUROPA DE CREDIT SUISSE.** Ex.17-9. Seguirá en la oficina de Madrid, desarrollará el negocio de banca de inversión dirigido al sector bancario. Armando Rubio se incorporó al grupo suizo en el año 2000 y cuenta con más de 14 años de experiencia en banca de inversión.
- **BMN CONTRATA A DEUTSCHE BANK PARA VENDER PARTE DEL NEGOCIO DE TARJETAS.** Ex.16-9. BMN ya ha cosechado 85 millones de euros en plusvalías por la venta de activos.

- **LA BANCA NO SABRÁ HASTA OCTUBRE CUÁNTO DEBE ABONAR AL `EUROFROB`.** Ex.16-9. la CE ha retrasado hasta el mes que viene la determinación de cuánto se debe aportar al Fondo Único de Resolución, el bote común al que recurrirá el Mecanismo Único de Resolución cuando hay que liquidar un banco.
- **BANKIA VENDE 900 MILLONES EN CRÉDITOS A CERBERUS Y OTRO FONDO.** Ex.16-9.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

BANCA Y SEGUROS SELLAN LA PAZ CON UNA GUÍA CONTRA PRÁCTICAS IRREGULARES. Cinco Días 15-9. UNESPA ha elaborado un código ético para la comercialización de los productos. Banco y aseguradoras entierran el hacha de guerra. Después de que el Presidente de MAPFRE denunciara prácticas irregulares en la venta de seguros en redes bancarias, las principales compañías (tanto independientes como filiales de bancos) han pactado la elaboración de una guía de buenas prácticas en la distribución de pólizas.

EL SECTOR ASEGURADOR CRECERÁ UN 3% EN 2014. Ex.19-9. El Informe de la Predicción de la actividad aseguradora en España presentado por la Fundación Mapfre augura que el sector asegurador español registrará un volumen de primas de unos 54.483 millones de euros en 2014, lo que supondrá un crecimiento del 3%, **mientras que en 2015, este incremento será del 5%, hasta los 57.178 millones de euros.**

LA COMUNIDAD DE MADRID ABRE LA PUJA PARA SU SEGURO DE ERRORES MÉDICOS. Ex.18-9. El contrato cuenta con un presupuesto de 12 millones que podrían ampliarse hasta 24 millones. Zurich, Berkley y Mapfre podrían ir a la puja.

AVIVA Y ABANCA RECIBIRÁN HOY EL LAUDO QUE PONDRÁ FIN A SU ACUERDO DE SEGUROS. Ex.19-9. El laudo de la Cámara de Comercio de Madrid podría fijar el pago a Aviva de una indemnización de unos 270 millones, según fuentes del mercado. El 85% del desembolso lo realizará el Frob ya que se comprometió a ello para hacer más atractiva la compra de NCG a finales 2013. El 15% correrá a cargo de Abanca. Aviva mantiene aún en vigor una alianza de bancaseguros que firmó en 2001 con la entonces Caixa Galicia. La británica compró el 50% de la aseguradora de vida de la caja gallega y ahora Abanca, entidad que integra la antigua Caixa Galicia, recomprará esta participación a Aviva, con lo que pasará a controlar el 100% de su filial y quedará libre para buscar nuevos acuerdos de bancaseguros. **AVIVA GANA UN 9% MÁS, HASTA 62 MILLONES.** Todas las compañías del grupo han registrado crecimientos significativos, frente a igual periodo del año anterior a pesar del "difícil entorno".

WILLIS IBERIA SE HA CONVERTIDO EN CORREDOR DE SEGUROS DEL MINISTERIO DE DEFENSA. Ex.18-9 El bróker ha ganado el concurso convocado por este departamento, con una precio de 900.000 euros. La compañía se encargará de asesorar al ministerio e intermediar la contratación de sus seguros. Defensa cuenta con varias pólizas suscritas con diferentes compañías para cubrir sus riesgos.

BREVES

- **VIDACAIXA Y MUTUA, LA ASEGURADORAS QUE MÁS CRECEN CON LA REORDENACIÓN.** Ex.20-9. Las fusiones entre las antiguas cajas primero y los bancos después ha propiciado un vuelco en el reparto del negocio asegurador.
- **MAPFRE** impulsa su matrimonio con Bankia
- **CAIXABANK** integrará el seguro de Barclays en VidaCaixa.
- **MUTUA MADRILEÑA** avanza 10 puestos en el ranking
- **ZURICH** integrará el negocio de la antigua CAM
- **AEGON** pone su foco en Banco Santander.
- **AVIVA** se queda con los acuerdos de BMN y Unicaja

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. El vencimiento de futuros desata la volatilidad del Ibex. Ex.20-9. Avanza un 0,10 hasta los 11.0001 puntos. El euro y la libra se deprecian frente al euro. **Nuevos bríos para la Bolsa española, reza el editorial de Expansión. Alibaba rompe todos los records con una OPV histórica (La Llave en Expansión).** El gigante chino supera a Facebook, adelanta a JPMorgan o Procter & Gamble y rebasa la suma de Amazon y eBay. El Ibex se prepara para atacar los 12.000 puntos. En banca, Liberbank y BBVA son los preferidos. La prudencia y la cordura cotizan al alza, (Carmen Ramos en Expansión).

COYUNTURA NACIONAL

- **LAS EXPORTACIONES SE REANIMAN Y LAS COMPRAS AL EXTERIOR SIGUEN AL ALZA.** Ex.18-9. Las ventas alcanzan otro récord entre enero y julio. España vende un 1,6% más respecto al mismo período de 2013. Las importaciones aumentan un 6,5%, sobre todo gracias a los bienes de equipo.

- **LA REFORMA ADMINISTRATIVA AHORRA 10.417 MILLONES.** Ex.19-9. Este ahorro, según el Ejecutivo, se ha conseguido principalmente gracias a las medidas que afectan a las comunidades autónomas, que han conseguido gastar 5.635 millones de euros menos en el último ejercicio gracias a la eliminación de duplicidades o al cierre de empresas públicas, entre otras iniciativas. El Gobierno aprueba nuevas medidas para modernizar la Administración Pública.
- **EL TESORO LLEGA HOLGADO A FINAL DE AÑO Y PODRÁ FRENAR EL RITMO DE EMISIONES.** Cinco Días 17-9. El Tesoro ha alcanzado ya el 81,2% de su objetivo de emisiones a medio y largo plazo para el conjunto del ejercicio. Dado el adelanto sobre el calendario y las facilidades del mercado, el organismo reducirá las colocaciones que tiene programadas para los próximos meses.
- **EL PRESUPUESTO QUE ESPAÑA NECESITA. Ex.15-9. LA HOJA DE RUTA PARA EL FINAL DE LA LEGISLATURA.** La subida de las inversiones y las rebajas fiscales, esenciales en 2015. La baja inflación a finales de año ayudará a contener las pensiones y los gastos de personal. El Gobierno cree que el crecimiento del PIB del 2% en 2015 evitará que haya nuevos recortes. Montoro ha renunciado a subir el IVA a cambio de una rebaja de las cotizaciones sociales.
- **PANEL DE EXPERTOS DE FUNCAS.** Ex.16-9. Santander y BBVA ven un despegue del PIB de más del 2% para 2015. Según los analistas, el desempleo se reducirá al 24,6% en 2014 y al 23,2% en 2015. Los expertos prevén que la recuperación se sustentará en la demanda interna.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EUROPA APLAUDE EL 'NO' Y ADVIERTE DEL RIESGO DEL SEPARATISMO. Ex.20-9. Los líderes de la UE acogieron con alegría contenida los resultados del referendun escocés. Rajoy alaba el "respeto a la legalidad". Mas avisa que el resultado escocés no supondrá un freno para el 9-N. El Gobierno recurrirá la ley sin esperar la convocatoria.

LA FED GARANTIZA TIPOS BAJOS TRAS EL NUEVO RECORTE DE ESTÍMULOS. Ex.18-9. Mantendrá el dinero barato "un tiempo considerable". Evita aclarar cuándo subirá tipos. Las apuestas: abril o junio de 2015.

POCAS LECCIONES APRENDIDAS 6 AÑOS DESPUÉS DE LA QUIEBRA DE LEHMAN. Ex.15-9. Aniversario de la mayor bancarrota financiera. Los miedos que desató Lehman en 2008 no han desaparecido. Los riesgos siguen latentes y la banca es aún demasiado grande para caer. No obstante los préstamos subprime han vuelto con fuerza, esta vez con automóviles, donde los expertos avisan de una posible burbuja que puede salir muy cara.

NOMBRES PROPIOS

ANA PATRICIA BOTÍN "SANTANDER LO ES TODO PARA MÍ". PRIMERA CARTA A LOS TRABAJADORES. Ex.18-9. "Mi padre fue para muchos de nosotros una referencia. Estoy segura de que si hubiese tenido la oportunidad le hubiese gustado, una vez más, daros las gracias personalmente por vuestro esfuerzo y compromiso", dice la más alta ejecutiva de Santander. "Sois vosotros los que habéis convertido a Santander en un gran banco. Estoy muy orgullosa de ello y así deberíais sentirlo vosotros también", subraya. "Para mí es un gran honor haber sido nombrada presidenta de Banco Santander. Este banco lo es todo para mí. Lo he visto crecer y entrar en nuevos mercados. En él he desarrollado la mayor parte de mi carrera profesional y he tenido la oportunidad de trabajar con muchos de vosotros", dice. "Como he podido comprobar en Reino Unido, ahora más que nunca, las empresas que triunfan son aquéllas que desarrollan relaciones duraderas con sus clientes. Nosotros aspiramos a ser una de esas empresas", sostiene. Para reforzar su confianza en las perspectivas del banco, esgrime su sintonía con el consejero delegado, Javier Marín. Y concluye: «Hoy, más que nunca, somos Santander. Y vamos a demostrarlo. Cuento con todos vosotros». Así termina su carta la presidenta, que ha borrado el nombre de Patricia de su firma.

SUGERENCIAS

CÓMO EVITAR LA CORRUPCIÓN EN EL SENO DE LAS EMPRESAS. Ex.18-9. Extracto del artículo. Se deben tener en cuenta tres claves: Primero, la ejemplaridad. Segundo, el cumplimiento normativo. Y por último, la prevención con una due diligence ética y de anticorrupción, adicional a las clásicas legales, financieras o reputacionales. Hay otras herramientas más duras, también efectivas, que ponen a prueba el sistema, como la auditoría interna, la figura del responsable de cumplimiento o la instauración de un canal de denuncias anónimo y sin represalias, que "aunque genera más trabajo a las empresas y a veces causa falsas alarmas, es una herramienta fundamental. En su opinión, "las empresas que tienen un comportamiento ético tienden a ser más exitosas a largo plazo. Respecto a España, destaca que, junto con Irlanda y Portugal, son las tres economías que más están creciendo de la UE: "El dolor sufrido por las reformas servirá para que España salga adelante".

¿QUÉ HACEN 18 PREMIOS NOBEL DE ECONOMÍA REUNIDOS EN UNA ISLA ALEMANA? BUSCAN RESPUESTAS PARA LA ECONOMÍA MUNDIAL. XLSemanal.ABC. 14-9. Abarca los siguientes aspectos: Economía en general con Vernon

Smith. Crear empleo con Peter Diamond. Reactivar el consumo con Daniel McFadden. Los mercados con Alvin Roth. Pensiones con William Sharpe y reducir la desigualdad con Eric Maskin. Como introducción Manuel Sánchez, autor del reportaje, dice en uno de sus párrafos: "**Pero la advertencia más inquietante la hace la propia Merkel que alerta del peligro de otra crisis financiera por culpa del shadow banking, que mueve 52 billones de euros y está fuera del control de la banca.** La banca en la sombra es un conjunto heterogéneo de fondos de inversión y de riesgo, e incluso bancos, que se dedican a prestar e invertir fuera del circuito habitual.

LIBRO. El management del III Reich, de Javier Fernández Aguado. Ed.LID. Quienes han desarrollado el liderazgo - explica Javier Fernández Aguado- desean contar con personas que le digan las verdades o al menos les hagan contemplar la realidad de modo novedoso. Por el contrario, los manipuladores aspiran a contar con quienes, a su alrededor, le alegren el oído, con afirmaciones que confirmen sus teorías. Ese fue el inmenso error de un régimen en el que "había que decir lo que el Führer quería oír" para no ser purgado. Pero ese error, en distintas escalas y salvando las distancias, se repite en muchas empresas o en los modelos de gestión de las personas y de sus emociones. (Mariano Tomás).

CURSOS Y SEMINARIOS

- **AFI. Certificación CFA** (Chartered Financial Analyst). Nivel III. del 25 de noviembre de 2014 al 5 de mayo de 2015.
- **IDDI- UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA.** Programa de Certificación en Coaching Dialógico. Ciclo Fundamental. 10ª Edición (Octubre-Febrero). 24, 25 y 26 de octubre (Módulo 1), 6 de noviembre.
- **EFPA. IV CONGRESO. SANTIAGO DE COMPOSTELA.** 9-10 DE OCTUBRE. Jueves 9: Talleres prácticos para el asesoramiento financiero Coaching para asesores: Ética para el asesor financiero. Relación entre Educación financiera y asesoramiento financiero. Viernes 10: El libro blanco de la Reforma Fiscal. Cómo afectará la MiFID II al asesoramiento y a la distribución financiera. La planificación de la jubilación ante la quiebra de las pensiones. ¿Hay vida profesional tras la reestructuración financiera?. Información y suscripciones: Verónica Martín: vmartin@efpa.es. Tel. 93-412 10 08.
- **FEF. Certified International Investment Analyst, CIIA.** El título CIIA es, desde el año 2002, una de las certificaciones profesionales de mayor prestigio internacional en el ámbito financiero. Otorgada por la ACIIA, asociación que reúne a más de 100.000 analistas financieros en todo el mundo, recoge conocimientos sobre mercados de Renta Fija y Variable, Derivados, Carteras o Finanzas Corporativas. Modalidad: Presencial. Consultar con FEF modalidad on line. Duración: 264 horas (de octubre a julio) Fecha de inicio: 13 de octubre.
- **IIR. Gestión Comercial Competitiva e Innovadora.** Madrid, del 1 al 24 de Octubre de 2014. Comunicación Interna. 7,8 y 9 de octubre. Compliance en Asesoramiento en Materia de Inversión. Madrid, 20 de Noviembre de 2014 www.iir.es | info@iir.es | Tel: 91 700 48 70.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

INMA SHARA. Entrevista a la directora de orquesta que publica 'La batuta interior', obra en la que cuenta su experiencia profesional y también personal. P.- ¿Qué genera, según su experiencia, mayor armonía? La sutileza, un líder debe actuar con sutileza. Liderar no es una cuestión formal es una cuestión moral. Dirigir una gran orquesta debería servir como forma de dirigir una sociedad y a su vez nuestra propia vida. Hay comportamientos que cambian las actitudes y eso es lo que interesa. Comportamientos que tienen que ver con la generosidad. Estamos en una sociedad muy cuantitativa y poco cualitativa. Y hay que buscar la calidad. No sólo la profesional, también la personal. Estamos llenos de fracasos personales...**P.-¿Por qué, a qué lo atribuye?** Porque entendemos la vida como resultados y eso ha provocado que se distorsione todo. No se trata de obtener recompensas afectivas, se trata de tender puentes afectivos. Nunca hemos estado tan conectados como ahora y nunca hemos estado tan solos. Es fácil ser ético verbalmente, pero ¿quién se compromete de verdad?. **La entrevista está colgada íntegra en nuestra web www.gref.org.**

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

LA REDACCIÓN