



Índice

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

1. Sobre Formación y Desarrollo

- **II CONGRESO DE RR.HH Y FORMACIÓN DE ICEA.** Invitados por nuestros amigos de ICEA Marta Rodríguez, Directora de Formación y Jose Antonio Sánchez Herrero, Director General, lo que agradecemos sinceramente, asistimos los días 21 y 22 al Congreso que resultó muy interesante y aleccionador. Comenzó Marta encuadrando con acierto el Congreso: Reflexiona, comparte y planifica, fueron sus sugerencias. Le siguió José Antonio con una excelente presentación en la que comparaba un mundo sin seguros con otro con seguros. Muy buen vídeo en el que se reveló como un excelente actor. ¡Enhorabuena José Antonio, debes reconsiderar tu futuro!. Le siguieron intervenciones, por orden de aparición, de Pedro Ribes de Catalana Occidente; Fran García Cabello del Foro de los RR.HH, buen amigo del GREF; Carlos Cid de Euroforum, Rosa Lanuza de Sandoz, Carlos Olave de LG, Norbert Monfort de ESADE, Germán Ruipérez, Catedrático de la UNED, Laura Rosillo, buena amiga del GREF, Sonia Mier de Great Place to Work, David Tomás de Cyberclick, Alex Rovira, que nos hizo una preciosa y emotiva presentación en torno al padre norteamericano que recupera a su hijo nacido con parálisis cerebral. Ejemplo de dedicación, constancia, entusiasmo, inteligencia, talento, "de mirada apreciativa" y en definitiva de AMOR, con el que sintetizó e hizo realidad el título de su intervención, "Crear, crecer y lograr". Gracias, amigo Alex, que tuvo la atención de regalarnos su último libro, titulado como su ponencia. Cerró M^a Aránzazu del Valle, Secretaria General de UNESPA.



- **EL SECTOR FINANCIERO OFRECE UNA GRAN VARIEDAD DE RETOS PROFESIONALES.** De una entrevista a Beatriz Sevilla, Directora de RR.HH de HSBC, en el Dossier de Banca y Seguros de Equipos & Talento, mayo 2015. La presencia de HSBC Bank en España se remonta a 1981. Desde entonces, la entidad mantiene una sólida relación con un gran número de empresas nacionales e internacionales, así como con instituciones financieras y del sector público española y portuguesa. **¿Cómo ha evolucionado la acción formativa del banco en los últimos años?** En el pasado la formación se centraba más en planes locales y, ocasionalmente, en alguna actividad formativa global. En los últimos años, el método ha cambiado drásticamente porque ahora los planes de



formación vienen dados por cada función y negocio y localmente en tres actividades. La primera de ellas es la implementación local cuando la formación se desarrolla en el país en concreto; por otro lado, la formación en habilidades que ayuden a la comunicación transversal entre los distintos negocios y funciones. Finalmente, la tercera actividad es la identificación de formación sobre un tema concreto con fuerte componente en regulación o normativa local. **¿Qué programas formativos destacaría y a quiénes van dirigidos?** A nivel Grupo es difícil identificar alguno en concreto por la gran variedad y especialidad de cada función y negocio. Localmente destacaría dos programas. En primer lugar, el Curso de Negociación para Profesionales, que está dirigido a personas senior en áreas de negocio. También me gustaría destacar el programa “Infiltrados”, que está pensado para todas las áreas y a todos los niveles que ha ayudado a mejorar la comunicación trasversal y el conocimiento del día a día que se da en cada departamento.
http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_060515.pdf

- **LA BANCA SE REINVENTA. Un reportaje de Aurora Campmany en Dossier Banca y Seguros de Equipos & Talento, mayo 2015.** El sector bancario español ha visto temblar sus cimientos, a consecuencia de la crisis económica y de modelo, y ha optado por redefinir su modelo de negocio. Los cambios han repercutido, como no podía ser de otro modo, en el perfil de sus empleados. Para **Emilio Pascual Carreras, director de Employer Branding de Banc Sabadell**: “Hay que distinguir dos tipologías distintas de empleados. Por un lado, los empleados que hoy forman parte ya de nuestro proyecto. Contamos con una plantilla experta, con una responsabilidad profesional extraordinaria. Pero es necesario, más que nunca, que entiendan que estamos experimentando una dinámica de cambio constante que ha venido para quedarse, y que va a requerir un compromiso con su propia empleabilidad, con su desarrollo y con su mejora continua. Ya no hay carreras lineales y ascendentes. Hoy el mundo profesional es más matricial que nunca”. Pero, añade que: “Por otro lado, tenemos claro que existe un profesional emergente, que ve el mundo ya con otro paradigma, y cuya incorporación progresiva será disruptiva y transformadora. Estamos en una transformación apasionante y las empresas debemos trabajar para hacer que estos dos perfiles se complementen y trabajen juntos. Ese reto ya se ha superado en otros sectores, pero ahora nos toca a nosotros”. En **Triodos Bank**, sin embargo, definen un único modelo de empleado. Nos lo explica **Elena Tallón, directora de Recursos Humanos de la entidad**: “Para nosotros el perfil sigue siendo el mismo: personas comprometidas con la sociedad que mediante su trabajo y aportación profesional quieran formar parte del crecimiento de la banca ética en nuestro país”. Desde el ámbito de los expertos en selección de personal **Begoña Fernández, directora de Adecco Banca y Seguros**, lo tiene claro: Los candidatos tienen que tener una alta polivalencia, ser capaces de adaptarse a cualquier departamento a raíz de los numerosos cambios y reestructuraciones que están sufriendo a día de hoy las entidades bancarias para una posible reubicación y desarrollo profesional. Como requisito indispensable se incorpora el dominio de idiomas, por la tendencia a la internacionalización de las entidades y de los traslados en sedes fuera de España. Competencias comunes a todos los puestos son la orientación al cliente y la excelencia orientada al servicio.” En cuanto a los perfiles profesionales, apunta que según datos de Adecco “el perfil más solicitado son los licenciados con formación en rama empresarial como ADE, Económicas o Derecho, con máster en mercados financieros, inglés alto, experiencia en banca y cursos en PBC. Destacan también los perfiles administrativos de Real State por el incremento de los activos inmobiliarios en los últimos años”. El reportaje está íntegro en nuestra web .
http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_090515.pdf
- **EL VALOR DEL COMPROMISO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS. De un artículo de Alfonso Jimenez , Socio director de PropleMatters en el nº100 del Observatorio de Recursos Humanos.** Un elemento esencial de este enfoque marketiniano de lo que podríamos denominar el Employer Branding, es la propuesta de valor al empleado. Esto es, el conjunto de cosas que la empresa ofrece a un profesional para que desee trabajar en ella (candidato activo o pasivo) o que quiera seguir trabajando en ella (empleado). La propuesta de valor al empleado está integrada por diversos atributos (otro término de marketing). Los atributos son características que sintetizan un factor de atracción. Los atributos de la propuesta de valor al empleado tienen que tener cuatro características:1.- Valorado: La primera es que sean cosas valoradas por el colectivo al que nos dirigimos. 2.- Realista: La segunda característica es que sean cosas reales, no podemos engañar, hacer una propuesta de valor al empleado que luego no se haga real. 3.- Diferencial: Tenemos que ser distintos, no uno más, y nuestra propuesta de valor al empleado tiene que llamar la atención por algo. 4.- Esencial: El cuarto aspecto a tener en cuenta es que los atributos tienen que ser pocos. Una buena propuesta de valor tiene que ser recordada, para lo cual hay que repetirla una y otra vez. Pero también tiene que ser algo “vivo”, tiene que ser permanentemente contrastada con la realidad. Y todo este esfuerzo de marketing tiene que dar sus frutos

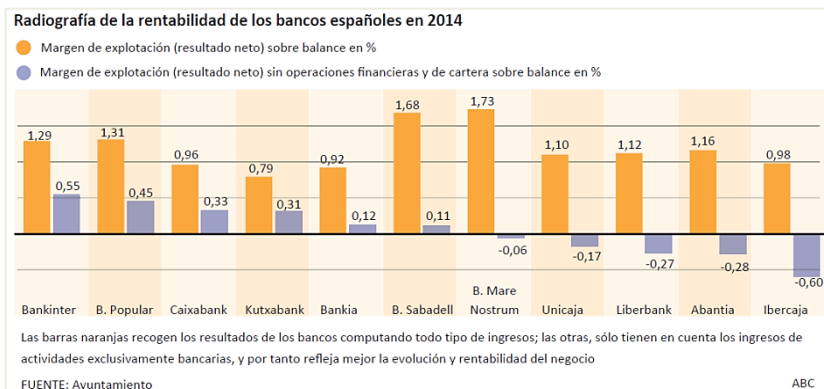


hacia afuera (siendo más atractivos, apoyando la reputación de la marca corporativa) y hacia dentro, mejorando el compromiso de los profesionales que conforman la empresa. El compromiso se traduce en dos cosas. Un desempeño diferencial y una voluntad de permanencia. Tener hoy ese plus de desempeño que sólo se logra con profesionales comprometidos es muy importante. Hoy muchos negocios se la juegan en el contacto con el cliente. Los profesionales que están generando ese contacto están construyendo una experiencia de cliente con su desempeño y puede ser de más calidad o no en función de su comportamiento.

- **IESE, LÍDER MUNDIAL EN FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS. RÁNKING 'FINANCIAL TIMES'.** Ex.18-05. La escuela española arrebató el primer puesto a la francesa HEC Paris. ESADE figura en el puesto 8 de la lista de las 50 mejores escuelas de negocio del mundo, en la que también entra ESCP Europe. IE Business School. En el ránking no figura **IE Business School**. Hace unos meses firmó un acuerdo con Financial Times para poner en marcha una sociedad conjunta (FT-IE Corporate Learning Alliance) para desarrollar programas de formación in company en todo el mundo, por lo que no participa en el ránking de programas a medida. En el de programas abiertos se sitúa en el puesto 29.
- **DEUSTO BUSINESS SCHOOL.** La escuela de negocios, heredera de La Comercial de Bilbao y la Este de San Sebastián, afronta el reto de posicionar su oferta educativa con el nuevo decreto de grados del Gobierno. Ex.20-05. **Luc Theis su Director General** dice: "Deusto no quiere ser grande en tamaño sino en influencia". "Madrid es una antena, un punto de encuentro entre Deusto y la sociedad, el entorno empresarial y socioeconómico, una plataforma de reflexión y de intercambio, que se plasma en foros, desayunos y programas de formación en los que se mezclan profesorado y expertos".

2. Sobre el sector bancario

- **LINDE REÚNE A LA BANCA PARA REFORMAR LAS PROVISIONES.** Ex.21-05. Busca la convergencia con Europa. El cambio en el sistema de cobertura del deterioro de los activos podría impactar sobre los resultados de los bancos. Con el nuevo sistema, los bancos ya no esperarán a que la pérdida se haya materializado para constituir provisiones, sino que dotarán la cobertura que necesitan con antelación. Esto supone - según el subgobernador Fernando Restoy - una indudable mejora sobre la situación actual, pues perfecciona la medición del riesgo de la inversión crediticia, pero aumenta la complejidad del cálculo y, con ello, incrementa el riesgo de una aplicación heterogénea entre entidades, algo que el supervisor debe aspirar a mitigar.
- **LA FALTA DE NEGOCIO BANCARIO EN CINCO VIEJAS CAJAS REABRE EL BAILE DE FUSIONES.** ABC. 18-05. El sector ha entrado ahora en una fase de normalización de la actividad financiera que empieza a traducirse en más negocio, más beneficios y mayor rentabilidad en la mayoría de los casos, pero no en todos. Las cuentas de cinco antiguas cajas de ahorros, ahora convertidas en bancos, siguen mostrando una atonía de los ingresos, y contando solo estos presentan un margen de explotación negativo. Se trata de Abanca, BMN, Ibercaja, Liberbank y Unicaja, cinco de las seis entidades de tamaño medio junto con Kutxabank llamadas a



participar en un nuevo proceso de fusiones y absorciones para, precisamente, garantizar su rentabilidad futura. En concreto, la rentabilidad anual de estas cinco entidades medida por su margen de explotación (todos los ingresos menos los gastos de explotación) sobre sus activos totales medios

estaba al cierre de 2014 entre el 0,98% de Ibercaja y el 1,73% de BMN (ver gráfico), según cálculos a partir de sus cuentas. **El artículo está íntegro en nuestra web http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_200515.pdf**

- **EL RIESGO DE EXCLUSIÓN EN BANCA.** ABC 18-05. El mercado exige cerrar sucursales para apuntalar la rentabilidad del sector, pero la sociedad teme que aumente el aislamiento financiero de los municipios rurales.
- **EL BANCO DE ESPAÑA AUGURA EL FIN DE LAS <COMISIONES CERO>.** ABC.19-05. El Subgobernador Fernando Restoy auguró ayer un aumento del cobro de comisiones en el sistema financiero como fórmula para combatir los bajos márgenes de rentabilidad del negocio, y también abogó por mejorar la eficiencia de las entidades, prosiguiendo con el cierre de sucursales, ya que el número de oficinas por habitante sigue siendo superior a la media. Aludió también a otros dos desafíos: la adaptación al nuevo marco regulatorio europeo y la "restauración de la confianza tras los daños ocasionados por la crisis", ámbito donde ve recorrido de mejora en la atención a quejas y reclamaciones de los clientes.
- **LA MOROSIDAD BANCARIA CAE HASTA EL 12,09% Y SE ACERA A NIVELES DE JULIO DE 2013.** Cinco Días 19-05. Encadena así siete meses consecutivos de caída y se encamina a perder la barrera del 12%, después de marcar en febrero el 12,5% y en marzo el 12,09%.
- **LA BANCA PAGA EL SALDO DE SUS CLIENTES ENTRE EL 0,5% Y EL 5%.** Cinco Días 20-05. La mayoría de cuentas no remunera ni cobra comisiones. Santander rompe el mercado con una cuenta que remunera hasta el 3%. Enterrada la guerra del pasivo, la banca reserva para las cuentas sus mejores ofertas que llegan al 5% TAE el primer año en Bankinter por domiciliar la nómina. El rasgo común de estas cuentas es estar libre de comisiones, salvo la que lanzará Santander, que abre así el debate sobre el cobro de servicios básicos en un entorno de tipos cero.
- **SANTANDER REMUNERA UNA CUENTA HASTA EL 3% PARA "LIDERAR LA NUEVA BANCA".** Ex.19-05. **CARACTERÍSTICAS DE LA 'CUENTA 1,2,3':** A). - **Requisitos para contratar la cuenta:** Pago de una comisión de mantenimiento de 3 € al mes. Domiciliación de la nómina o pensión. Domiciliación de tres recibos. Tarjetas de débito o crédito: al menos 6 movimientos al trimestre. La tarjeta de crédito (no obligatoria) tiene un coste de 3 € al mes. B).- **Ventajas por contratar la cuenta:** 1) Remuneración anual del saldo de la cuenta: 1% entre 1.000 y 2.000 euros; 2% entre 2.001 y 3.000 euros; 3% entre 3.001 y 15.000 euros. Remuneración máxima anual: 450 euros. Liquidación mensual. 2) Bonificación anual de los recibos: 1% impuestos locales; 2% gastos del hogar y seguros; 3% colegios, guarderías, universidades y ONG. Devolución máxima mensual: 110 euros. Liquidación mensual. 3) Entrega de acciones de Santander si el cliente contrata una hipoteca, préstamos, planes de pensiones, tarjeta de crédito y seguros. Entrega trimestral de entre 1 y 30 acciones, según producto contratado e importes.
- **BBVA. FRANCISCO GONZÁLEZ NO DEJARÁ LA TORRE DE BBVA EN CASTELLANA.** Ex.23-05. La entidad, que trasladará a 6.000 empleados a la nueva sede en las afueras de Madrid, mantendrá alquiladas las plantas altas de su actual ubicación. El logo de BBVA se mantendrá en lo alto de la torre del Paseo de la Castellana, que será remodelada. Ex.23-05. **QUIERE AGILIZAR EL RECORTE DE SU RED EN CATALUÑA TRAS ADQUIRIR CATALUNYA CAIXA** Ex.18-05, aunque hace unas semanas auguró un calendario de tres años. Ex.18-05. Representantes de recursos humanos del banco se reunieron la semana pasada con los sindicatos catalanes y les mostraron su voluntad negociadora, se emplazaron a un encuentro en las próximas semanas, una vez hayan analizado la situación de las redes de BBVA y Catalunya Caixa en Cataluña. **ENTRA EN LA GUERRA HIPOTECARIA Y BAJA AL 1,25% EL DIFERENCIAL.** Cinco Días 19-05. Las condiciones están en la web de la entidad
- **CAIXABANK PONE 11.000 MILLONES A DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS.** Ex.21-05. Esta nueva línea de crédito está destinada a fomentar la internacionalización y la innovación de las empresas. Así lo acordaron Isidro Fainé y el Presidente de la CEOE. **CAIXABANK ABRE UNA NUEVA OFICINA EN NUEVA YORK.** Ex.22-05. La oficina, dice Juan Antonio Alcaraz, Director General de Negocio, actuará como una atalaya desde la que poder hacer un seguimiento de las oportunidades que puedan aparecer". **La entidad catalana, plantea finalmente un ERE para 750 empleados.** Ex.19-05. El banco comunicó ayer esta cifra a los sindicatos en la reunión de constitución de la mesa de negociación del ajuste de plantilla. Ahora se abre un periodo de consultas previas que finalizará el 28 de mayo, mientras que el día 29 se abrirá la mesa para negociar el expediente de regulación de empleo (ERE).



- **SABADELL REORGANIZA SU CÚPULA DIRECTIVA PARA LA INTEGRACIÓN DE TSB.** Ex.21-05. Miguel Montes deja de responsabilizarse del área de transformación de activos para focalizar todo sus esfuerzos en la conexión del banco británico a la plataforma tecnológica del Sabadell. **REORDENA SU PATRIMONIO INMOBILIARIO.** Ex.19-05. Se instalará en la torre más cara de la City de Londres. En paralelo a la opa sobre TSB, Oliu pone en venta su sede actual en la capital británica y alquila 1.700 metros cuadrados en el rascacielos 'Cheesegrater', en la City. **SABADELL ABRE OFICINA EN LOS CAMPOS ELÍSEOS.** Ex.23-05. Banco Sabadell inauguró ayer una oficina en París, situada en el número 127 de los Campos Elíseos. La sucursal emplea a 16 personas, todas bilingües y están previstas nuevas incorporaciones a corto plazo de banqueros locales con buen conocimiento del mercado galo. Sus clientes son mayoritariamente filiales de grupos españoles.
- **POPULAR Y SABADELL, LOS QUE MÁS RENTABILIDAD LOGRAN DE SUS CLIENTES.** Ex.18-05. Crece la presión sobre las cuentas. La banca aviva la guerra de precios de los créditos a los clientes solventes para ganar cuota de mercado y sigue recortando el interés que paga por los depósitos.
- **BANKINTER CON EL BEI (BANCO EUROPEO DE INVERSIONES), FINANCIARÁN A LA PYMES,** Ex.22-05, de hasta 3.000 empleados en España con 400 millones para ayudar a financiar nuevos proyectos.
- **UNICAJA BANCO Y LA CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCIA, HAN FIRMADO UN ACUERDO,** Ex.22-05, por el que la entidad habilita un crédito de 1.000 millones para 150.000 empresas y autónomos.
- **DEUTSCHE BANK CAMBIA SU CÚPULA Y SE ENFOCA EN LA BANCA DE INVERSIÓN.** Ex.22-05. Giro en la Junta General de accionistas. Rainer Neske, responsable de banca minorista, deja el grupo al discrepar con la nueva estrategia. El copresidente Anshu Jain sale reforzado de la remodelación anunciada. Los inversores criticaron ayer durante la junta el rumbo que ha tomado el banco.
- **ANDBANK FICHA A LOS BANQUEROS PRIVADOS ESTRELLA DE BANKIA.** Ex.20-05. Controlan más de 450 millones de euros. El banco andorrano reafirma su apuesta por el mercado español, donde controla más de 7.500 millones de euros. **Bankia suple al equipo de banqueros fichado por Andbank.** Ex.23-05
- **LA JUSTICIA SE CONTRADICE EN LA DEVOLUCIÓN DE LAS CLÁUSULAS SUELO DECLARADAS ABUSIVAS.** ABCEMPRESA 17-05. Tribunales ordinarios ordenan el retorno total del dinero a pesar del límite del Supremo que había fijado como fecha el 9 de mayo de 2013. La cláusula suelo es nula cuando no sea transparente. Esto significa que el banco debe explicar al consumidor de forma "comprensible" en qué consiste el pacto para que conozca sus efectos. La posición del Supremo no supone que las cláusulas suelo sean ilegales ni abusivas en sí mismas. Las entidades pueden mantenerlas, como algunas hacen, si son transparentes. Miles de afectados continúan exigiendo en los tribunales la devolución del dinero cobrado de más desde el inicio del contrato, a pesar del fallo del Supremo. Algunos expertos defienden la irretroactividad fijada por el Supremos porque, con anterioridad a este fallo, los bancos no podían saber que las cláusula eran abusivas.
- **¿SON GOOGLE, APPLE Y LAS 'START UP' UNA AMENAZA PARA LA BANCA TRADICIONAL?.** Ex.18-05. LA GUERRA 2.0: Los bancos tienen debilidades frente a los nuevos competidores tecnológicos, pero también fortalezas y ventajas competitivas que amortiguan la peligrosidad de la revolución digital. **Las entidades españolas en buena posición:** La gran mayoría de los bancos ya tiene claro que la digitalización no es sólo añadir canales digitales a la oficina, sino que se trata de rediseñar toda la estrategia. Pero los expertos también avisan del riesgo de ir demasiado de prisa. La práctica totalidad de los expertos consultados coincide con que la banca española está reaccionando bien a las nuevas amenazas y está en buena posición frente a los bancos de otros países del entorno. Lo que le ha beneficiado a los bancos españoles es que siempre han estado centrado en el retail.
- **GOIRIGOLZARRI ABOGA POR LA FLEXIBILIDAD HORARIA EN LOS BANCOS.** Ex.23-05. Recordó que "en todas las áreas de actividad, y también en la bancaria, negar esta demanda del cliente sólo conduce a que entren nuevos competidores más eficientes y con mejor servicio "y en ese caso no hablaremos de horarios, sino de puestos de trabajo".

- **LOS GRANDES FONDOS CONQUISTAN ESPAÑA. EXPANSIÓN FIN DE SEMANA.** 23-05. Chinos, árabes, australianos, mexicanos, suizos, franceses, americanos... Gigantes financieros de todo el mundo están protagonizando en España una carrera de compras sin precedentes. Su apetito inversor parece no tener límites y está provocando un cambio radical del mapa empresarial.
- **NUEVE DE CADA DIEZ PLANES DE BOLSA GANA MÁS DE UN 10%.** Suplemento mensual de pensiones, mayo. Ex.18-05 Los fondos de pensiones de los particulares se anotan una revalorización media del 7,07% en los últimos doce meses y los de Bolsa alcanzan una ganancia del 18,37% en este periodo.
- **FITCH REBAJA EL RÁTING DE CINCO ENTIDADES ESPAÑOLAS. OLA DE RECORTES EN LA BANCA MUNDIAL.** Ex. 20-05. Reduce la nota de Bankia, BMN, Liberbank, Popular y Cajamar por el menor apoyo de los estados en futuras crisis bancarias. La agencia de calificación Fitch acordó ayer la rebaja de r ting a cinco entidades españoladas: Bankia, BMN, Liberbank, Popular y el Grupo Cajamar. Tras el recorte, de un escalón, salvo en el caso de Popular que baja dos, la nota de las cinco entidades se degrada a especulativa o ‘bono basura’. La calificación de Bankia era la única que hasta ahora se mantenía en grado de inversión. Los cambios legislativos y regulatorios implantados por los gobiernos y los supervisores financieros en los últimos años ‘han reducido sustancialmente la probabilidad de apoyo soberano para los bancos comerciales de Estados Unidos, Suiza y la Unión Europea’, argumenta Fitch. En el futuro, los bancos deberán tener más fondos propios y pasivos que absorban pérdidas y que éstas no recaigan sobre los contribuyentes. Fitch destaca que el sector avanza en su recuperación, apoyado por la mejora de las tendencias macroeconómicas. La agencia, no obstante, también avisa de los riesgos que siguen sobrevolando el sector. Cita los elevados niveles de desempleo y la atonía que aún caracteriza al mercado inmobiliario pese a las recientes señales de recuperación. Igualmente pone el foco sobre los márgenes de las entidades. Seguirán presionados por los bajos tipos y los reducidos volúmenes de negocio, lo que será parcialmente compensado por los menores costes de financiación. Por otra parte y a contracorriente, **Fitch elevó un peldaño la calificación de Mapfre, hasta BBB+, por su liderazgo en varios países.**
- **LA BANCA PONE EN VENTA 10.000 MILLONES EN ACTIVOS PROBLEMÁTICOS.** Ex.22-05. Entidades como Bankia, CaixaBank, Sabadell, BMN, Santander y Bankinter tienen a la venta carteras de deuda hipotecaria, activos adjudicados, créditos a promotores y fallidos. El objetivo de los grupos financieros españoles es quitarse del medio activos improductivos para liberar provisiones; reducir su morosidad; y poder destinar sus recursos al nuevo crédito y elevar su rentabilidad.
- **EL VÉRTIGO DE USAR EL ‘BIG DATA’.** Ex.20-05. Enrique Serrano, Director General de Tin mica, firma especializada en *big data*, manifiesta que , ‘muchas compañías están analizando indicadores y adelant ndolos en el tiempo’. Por ejemplo, algunas hacen ya una aproximación a los gustos de sus clientes o a su forma de comprar cada día y no cada mes como sucedía antes. Básicamente, las empresas lo que están haciendo ahora es acumular información y cruzar datos. Es una forma de probar estrategias, adoptar decisiones sin que sea una situación real. ‘Están jugando con los datos y viendo qué impacto tienen sobre la cuenta de resultados’, señala dicho experto.
- **LA BANCA APUESTA POR LAS ‘APPS’ PERO SIN DESCUIDAR LAS OFICINAS.** Cinco Días 22-05. La multicanalidad, la inmediatez, y la cultura digital de las entidades son los tres pilares de la transformación digital que debe asumir el sector, afirmó **Jaime Carvajal, Presidente de EVO BANCO** en unas Jornadas organizadas por Expansión y digital Origin, remarcando, sin embargo, que la banca con sucursales físicas sigue despertando mayor confianza que la puramente virtual.
- **LA BANCA PREPARA EL COBRO POR EL USO DE SUS CAJEROS A LOS NO CLIENTES.** www.cincodias.com.22-05. Un gran número de bancos reconocen que llevan dos meses estudiando cobrar comisiones en sus cajeros a los usuarios que no sean sus clientes. Solo esperan que otra gran entidad como Santander secunde a CaixaBank en el cobro de 2 euros en sus cajeros a los no clientes ‘para que esta comisión se generalice’, coinciden varios directivos de medios de pago del sector. Con esta tarifa también se consigue reducir el uso de efectivo, medida que comparte el Gobierno



- **MULTAS DE 5.100 MILLONES A 6 BANCOS POR MANIPULACIÓN DE DIVISAS.** Ex.21-05. Las entidades multadas son Bank of América, Barclays, Citi, JPMorgan, RBS y UBS cuyos traders estuvieron implicados hasta 2012 en el desarrollo de operaciones en las que utilizaron información de clientes para anticiparse y comprar o vender divisas. Además, Barclays, Citi, JPMorgan y RBS han aceptado la acusación de que algunos empleados formaron un "cártel" que utilizaban para mover los tipos de cambio de manera coordinada.

3. Sobre el sector seguros

- **LA REFORMA FISCAL AUMENTA EL ATRACTIVO DEL SEGURO COLECTIVO COMO COMPLEMENTO DEL PLAN DE PENSIONES.** ABCEMPRESA. 17-05. El límite de aportación se reduce desde los 12.500 euros del año pasado a 8.000 desde 1 de enero. La empresa está complementando la diferencia respecto al máximo legal con seguros colectivos. Sin embargo, los planes de pensiones son en general más atractivos para el empleado que los seguros colectivos porque las condiciones y su tributación es más ventajosa. Las aportaciones a planes de pensiones reducen la base imponible del trabajador y sólo tributan al rescatarlas. Para las realizadas hasta 2007 hay una reducción del 40%. La otra diferencia entre los planes de pensiones y los seguros colectivos, es que en este último caso la empresa no tiene que incluir a todos los trabajadores del mismo convenio, lo que no ocurre en los planes de pensiones.
- **ALLIANZ Y LIBERTY ASEGURAN POR 100 MILLONES A LOS EJECUTIVOS DE AENA DE LA RESPONSABILIDAD CIVIL.** Ex.19-05. La aseguradora alemana aporta una cobertura de 60 millones de euros y la estadounidense, los restantes 40 millones. La prima total pagada es de 273.350 euros por un año.
- **MUTUA Y ZURICH GANAN LA PUJA POR EL SEGURO DEL IMSERSO.** Ex.20-05. SegurCaixa Adeslas, controlada por Mutua Madrileña, y Zurich Insurance se han hecho con el seguro que cubre la actividad del Imserso y sus 2.458 empleados. Ambas entidades han ganado las dos pujas abiertas por el Imserso, cuyo único criterio de adjudicación era el económico. SegurCaixa ha logrado la póliza de responsabilidad civil con una prima de 89.320 euros y Zurich, la de accidentes, de 30.031 euros.
- **ABANCA Y CASER ULTIMAN UNA SALIDA A SU PACTO DE SEGUROS.** Ex.22-05. El banco y la aseguradora son socios a través de Caixanova Vida y Pensiones que distribuye sus productos en la red de la antigua Caixanova. La ruptura con Caser supondría para Abanca lograr el control de todo su negocio de seguros.
- **¿CUÁNTO COBRARÁN LAS VÍCTIMAS DE ACCIDENTES?** Cinco Días 20-05. El nuevo texto legal, que ha contado para su aprobación con un amplio consenso político, así como la estrecha colaboración de las asociaciones de víctimas y las aseguradoras, supondrá un incremento del 16,5% en las indemnizaciones que paga el seguro por los daños personales generados cuando hay accidentes con vehículos de motor, según la memoria de impacto normativo. En términos absolutos, será un incremento de 400 millones anuales en los desembolsos que perciben las víctimas. Este aumento de los gastos podría traducirse en un incremento de precios de alrededor del 5%, aunque su traslado a las primas no sería inmediato.

4. La Bolsa

- **LA SESIÓN DE AYER. EL DECLIVE DEL EURO IMPULSA AL IBEX EN SU MEJOR SEMANA EN DOS MESES.** Ex.23-05. SUMA UN 2,09% EN CINCO SESIONES, HASTA 11.554 PUNTOS. El índice registró ayer un ligero recorte, en una jornada de escaso volumen, con los inversores a la espera de novedades sobre Grecia.



5. Coyuntura nacional

- **ELEVADA INCETIDUMBRE ANTE LA CITA DEL 24M.** Editorial de **Expansión**.23-05. Aunque el ámbito de estas elecciones se autonómico y municipal, es evidente que los dos grandes elementos entre los que se va a dirimir el voto son la recuperación económica y la corrupción.
- **GUINDOS: EL PIB CRECE A UN RITMO DEL 3,5% EN EL PRIMER SEMESTRE.** Ex.19-05. El ministro de Economía advierte de que, sin estabilidad política, España volverá al 'abismo'. El Gobierno adelanta a julio el tercer pago del rescate a la banca. Guindos no volverá a ser ministro aunque el PP gane las próximas elecciones generales. El ministro opta a presidir el Eurogrupo a partir de este verano, aunque no concretó qué países le respaldan: "Los apoyos se tienen pero no se dicen".
- **ECONOMÍA PRESIONA A LA BANCA PARA QUE FINANCIÉ CASI 'GRATIS' A LAS CCAA.** Ex.18-05. Tensión entre el Tesoro y las entidades: El Ejecutivo quiere que los bancos renegocien la deuda que aún mantienen con las autonomías a un máximo de Tesoro más 20 puntos, lo cual ven inasumible.
- **ESPAÑA DEVOLVERÁ EN JULIO 2.500 MILLONES DEL RESCATE DE LA BANCA.** ABC.20-05. El FROB habrá reembolsado con este tercer pago el 13% de las ayudas recibidas. El Tesoro público emitió ayer deuda por un total de 3.457,7 millones de euros, en la parte alta de la horquilla (2.500-3.500 millones) prevista. Y lo hizo colocando letras a 3 y 9 meses a tipos de interés negativos, de forma que el órgano emisor suma cuatro subastas en las que logra que sean los inversores los que pagan por la deuda soberana.
- **EL 48% DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS YA VE LA HORA DE ASUMIR RIESGOS.** Ex.18-05. Los directivos financieros opinan que la reducción de costes crediticios es una oportunidad. Los bienes de equipo tiran de la industria que eleva sus ventas el 3,2%. Ex.22-05. Los servicios y la industria crecieron a ritmo record en marzo. ABC.22.05. La facturación del sector terciario se disparó un 5,6% su mejor dato en 5 años.

6. Coyuntura internacional

- **¿HAY RECUPERACIÓN ECONÓMICA EN EUROPA?.** Ex.18-05. Ligero repunte: la economía en la eurozona creció un 0,4% entre enero y marzo, una décima más que en el trimestre anterior. Esta pequeña aceleración estuvo apoyada por la política expansiva del BCE, la depreciación del euro, la rebaja del petróleo y el aumento del consumo. España lideró este dato, con un avance del 0.9% que se vio empañado por el fuerte frenazo del PIB alemán. Una solución para impulsar el PIB es elevar la inversión como plantea el "Plan Juncker".
- **EL BCE ACTÚA CONTRA LA VOLATILIDAD DEL MERCADO. PONE FRENO AL EURO Y TUMBA EL INTERÉS DE LA DEUDA.** Ex.20-05. La institución, preocupada por la falta de liquidez en el mercado, acelerará las compras de bonos en mayo y junio.
- **DRAGHI EXIGE A LOS GOBIERNOS MÁS REFORMAS ESTRUCTURALES.** Ex.23-05. EVENTO DEL BCE EN PORTUGAL: El presidente incide en que las medidas puestas en marcha por la institución deben servir de estímulo para acometer las reformas.
- **EL BCE EXTREMA LA VIGILANCIA SOBRE CONSEJEROS Y PRESIDENTES DE LA BANCA.** De un artículo de **Ángeles Gonzalo en Cinco Días** 18-05. Quiere conocer in situ cómo se construyó la cuenta de resultados del primer trimestre de este año de las entidades financieras y cómo tienen pensado mantener sus rentabilidades. Pero la lista de temas a tratar fue mucho más extensa. Entre ellas, figura el apetito de cada entidad al riesgo, algo en lo que el BCE ha puesto especial atención, lo mismo que en la gobernanza. El BCE asiste como observador a estos consejos. El objetivo es conocer el grado de información que reciben los consejeros, y si esta es suficiente para tomar decisiones. Pretende saber si las reuniones del consejo son un



mero trámite o si se producen debates. El BCE, y más en concreto, el Mecanismo Único de Supervisión (MUS), no es partidario de los presidencialismos que existen en algunas entidades financieras españolas, explican varias fuentes conocedoras de las peticiones que está realizando el supervisor a la banca.

- **EUROPA PIDE A LA BANCA MÁS SEGURIDAD EN LAS COMPRAS `ONLINE`.** Ex.22-05. Los reguladores bancarios de la Unión Europea decidieron ayer que los bancos deberían proporcionar medios a los clientes para crear contraseñas únicas a partir de agosto con las que hacer más seguras las compras en Internet, informa Reuters.
- **TSIPRAS SE VA DE RIGA CON OTRO JARRO DE AGUA FRÍA DE MERKEL Y HOLLANDE.** Ex.23-05. La canciller alemana y el presidente francés recordaron al primer ministro griego que queda mucho por hacer y que no hay atajos: cualquier acuerdo necesita el visto bueno del FMI. La Comisión intenta mediar entre los acreedores y Atenas, pero sigue habiendo grandes diferencias.

7. Entrevistas de interés

- **ÁNGEL RON, Presidente del Banco Popular, en una entrevista a WallStreet Journal,** aseguró que comprar activos en el extranjero ayudará a proteger al banco frente a otra crisis económica. “En el futuro, nos gustaría que el banco estuviera más diversificado para no tener el nivel de dependencia de una única economía que tenemos ahora. Será una diversificación limitada, que se centrará sobre todo en América Latina; además, el proceso se hará de forma gradual: sin apresurarnos”, añadió. No obstante, a los inversores no les gusta la idea de que Popular crezca fuera. Las acciones de la entidad cayeron con fuerza en marzo, cuando se habló de una posible compra del negocio de Citigroup en Centroamérica, y volvieron a subir cuando el banco retiró su oferta.
- **VÍCTOR PÉREZ DÍAZ, (Madrid, 1938), PRESIDENTE DEL COMITÉ DE EXPERTOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS PENSIONES. Entrevista publicada en el boletín de la CEDE, 21-05.** Este experto científico y estudioso de la sociología económica, política y cultural de España y Europa, destaca la importancia de la cooperación empresarial, ya que “sin entornos en los que haya colaboración, internos y externos, las empresas difícilmente pueden sobrevivir a medio y largo plazo”. En un momento como el actual, en el que parece que estamos saliendo de la crisis, **¿cómo cree que debe actuar un líder y directivo? ¿En qué áreas considera que debe centrar su gestión?** Depende de qué tipo de sector o empresa tenga pero, en términos generales, hay varias formas de enfocar lo que es ser líder. Supongo que una idea central podría ser una persona que pone orden en el presente y en el futuro y, por lo tanto, genera una sensación de que hay un horizonte ordenado por delante. “Orden” también puede ser entendido como “servicio”. No es tanto una posición de preeminencia por encima de otros sino que es más bien de acompañante e impulsor de un conjunto al que sirve. Esta es una idea un tanto postmoderna, un liderazgo en el que el líder no se coloca por encima, sino en el centro, impulsando a todos. **La entrevista está íntegra en nuestra web http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_210515.pdf**
- **LASZLO BOCK VICEPRESIDENTE SENIOR DE GESTIÓN DE PERSONAS DE GOOGLE. E&E.23-05. ¿Qué capacidades demandan?** Buscamos unas capacidades cognitivas generales, para resolver problemas y de aprendizaje. En segundo lugar, liderazgo emergente, es decir, que cuando alguien vea un problema lo identifique y luego deje que otra persona se ocupe de ello. La tercera cosa es la googleidad, es decir, no queremos que nos guste, sino comprobar si puede aportar algo a Google y, también, la humildad intelectual que cuando absorba información sea capaz de cambiarla. No queremos que nuestros profesionales actúen como empleados, sino como propietarios de la empresa. Lo menos importante es la competencia en la tarea concreta, si uno sabe o no hacer labor, porque si posee las otras tres capacidades será capaz de hacerlo. – **Defina un plan de formación para empleados brillantes.** Que se enseñen los unos a los otros. **REPITE EN CINCO DÍAS:** Destacamos la pregunta **¿Cuál es el rol de un jefe en Google?**. Conectar a los distintos departamentos entre sí. También deben hacer de coach con su equipo, ayudarles a ser mejores en lo que hacen. Cada vez que me reúno a solas con alguien de mi equipo acabo preguntándole qué puedo hacer para ayudarle



8. Nombres propios

- **MANUEL GONZÁLEZ-PÁRAMO, consejero ejecutivo de BBVA y presidente de su Consejo Asesor Internacional**, ha sido elegido académico de número por el pleno de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas y ocupará la medalla 22, que ostentó el profesor José Barea. Ex.18-05.

9. Sugerencias


- **LA CULTURA DEL DIÁLOGO. De una Tercera de ABC, 21-05, por Antonio Garrigues Walker.** La cultura del diálogo en España está en los niveles más bajos de su historia y es preciso que la sociedad civil denuncie esta situación y exija comportamiento distintos. Todos tenemos que asumir que la superación de conflictos sólo se puede alcanzar a través del diálogo y que no es aceptable en forma alguna que en el mundo político se resistan a llegar a acuerdos en muchos temas concretos que mejorarían la vida ciudadana de forma muy positiva y en los que el esfuerzo, tanto ideológico como político, sería mínimo. Se nos intenta convencer de que el desencuentro por principio y por final es la actitud necesaria para la negociación.
- **¿ES UN AUTÉNTICO LÍDER O SOLO LO APARENTA? De un artículo de Guido Stein, Profesor del IESE. Del boletín IESE Insight.21-05. Ingredientes necesarios:** El liderazgo y la eficacia personal van inexorablemente unidas. La experiencia muestra que el tiempo, esfuerzo y concentración que dedican unos directivos y otros varía mucho para conseguir unos resultados similares. Además, al verdadero líder no le basta con el talento, también necesita una buena actitud y ciertas capacidades:
 - Influencia. Un termómetro para medir la eficacia del liderazgo es el respeto y calidad de su círculo más próximo.
 - Orientación. Salomón recuerda que, allí donde no hay una visión orientadora, la gente perece. Esta requiere una buena intuición asentada en la experiencia y aplicada con un método. El líder debe saber alejarse de los objetivos para tener una visión completa y volverse a acercar para ver el detalle y actuar.
 - Conexión. El líder tiene que saber llegar a los otros y ser natural, sincero y coherente con lo que dice. Una buena comunicación también exige conocimiento, adaptación y confianza en los interlocutores.
 - Priorización. Hay que saber identificar las prioridades y sentirse cómodo con la toma de decisiones. Si el líder sabe poner primero lo que debe ir primero, sus seguidores reconocerán qué es lo relevante en cada momento.
 - Entrega. Una vez elegida su red de colaboradores, el líder debe aprender a delegar y no entrometerse en su trabajo. Para multiplicarse, tiene que llegar a liderar líderes.
- **LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA HA VENIDO A LA BANCA PARA QUEDARSE.** Ex.22.05. El autor hace memoria de los avances que la tecnología ha permitido en el sector bancario y alerta de los riesgos derivados de estos avances. La tecnología ha permitido crecer a la banca, pero también está alejando a sus clientes.


SUPLEMENTOS

- **FORMACIÓN** de Cinco Días, y El País. Dedicado a la Universidad con breves aportaciones sobre la FP, nuevas profesiones, e-learning, RSC, Investigación, emprendimiento, internacionalización.
- **EL DESPEGUE DE LA ECONOMÍA. EXPANSIÓN 20-05 EN SU XXIX ANIVERSARIO.** Con muchas colaboraciones. Destacamos: Luis de Guindos, Luis M. Llinde, Isidro Fainé, más colaboraciones dedicadas al sector bancario, seguros, la Bolsa, planes de pensiones, etc.



10. Noticias de asociados corporativos

- **FORO DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Hemos colgado en la web el vídeo sobre el Encuentro Anual celebrado recientemente (www.fororecursoshumanos.com) en ESADE en el que GREF fue colaborador y al que asistimos. Un encuentro que ha tenido un eco importante en el mundo de los RRHH”
 **FORO RECURSOS HUMANOS 12 AÑOS**
12 años con personas y empresas
<https://www.youtube.com/watch?v=JQqMlww2qA0>
- **GENESIS CORPORATION acaba de incorporarse como Asociado Corporativo.** Diseña programas de formación a medida y materiales para instituciones financieras, tanto en países desarrollados como emergentes. Nuestro objetivo es impulsar el rendimiento de nuestros clientes, ayudándoles a implementar aquellas prácticas bancarias que mejor se adapten a sus negocios y mercados. **Accede a su página web a través de la nuestra, www.gref.org.**

- **IDD ESTRENA PÁGINA WEB.** Nos satisface informar que IDD con Jaime Tomás al frente, ha estrenado nuevo portal. Lo vemos profundo, técnicamente perfecto y a la vez práctico, aportando soluciones. Desprende los valores que siempre han acompañado a Jaime: potenciando actitudes, integrando equipos, transformando organizaciones, y todo con optimismo y con visión positiva de la realidad empresarial. Les deseamos muchos éxitos en esta nueva singladura.


11. Cursos y Seminarios

- **AFI.** Máster en Banca y Finanzas que comienza en septiembre
<http://www.efa.afi.es/efa/secciones/1099317/curso-Master-Universitario-en-Banca-y-Finanzas-Edicion-V-2015-2016.html>

- **Nuevo Máster en Data Science y Big Data en Finanzas**
<http://www.efa.afi.es/efa/secciones/1436387/curso-Master-en-Data-Science-y-Big-Data-en-Finanzas-Edicion-I-2015-2016.HTML>
- **TRANSFORM-ACTION.** Nuevo Paradigma de Liderazgo. Día 3 de junio , de 10 a 14 horas . Hotel NH. Las Tablas. Madrid. Info: Paula Parrota: paula@transform-action.net . Tel. 680 885 562.

- **XII PREMIOS DE E&E.** Las empresas pueden presentar hasta un máximo de tres prácticas para la mejora de la gestión de personas. Las firmas interesadas podrán apuntarse a la convocatoria hasta el próximo 26 de mayo y podrán presentar su candidatura hasta el 12 de junio .

- **LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA** lanza una convocatoria extraordinaria para todos aquellos profesionales del sector que teniendo la acreditación European Financial Advisor (EFA®) o equivalente, quieran ampliar conocimientos y conseguir en tan solo en unos meses el TP de Máster en Asesoramiento Financiero y de Seguros emitido por la Universidad Politécnica de Valencia. Esta convocatoria extraordinaria se lanza por última vez en este curso 2014-15 debido a la transposición de la normativa del Espacio Europeo de Educación Superior<<http://www.eees.es/>> (EEES) que hará que a partir del próximo curso académico, conocimientos básicos como es el programa DAF de EFPA, no puedan considerarse parte de un nivel de formación para postgraduados como es un Master. Junio-Diciembre 2015. Online o Semipresencial. Información: asesorfinanciero@upv.es<<mailto:asesorfinanciero@upv.es>> Tf. 966528520 www.afe.upv.es

Compartiendo conocimiento
para un futuro mejor

 OpenMind

ESADE
Business School

- **La Comunidad de Conocimiento Open Mind del BBVA y la Escuela de Negocios CESADI**, ofrecen un Curso con Matrícula Gratuita sobre "Innovación y Prospectiva: Fundamentos para la Dirección Estratégica de la Innovación." Información e Inscripción en CESADI.es.

12. Y una frase para la reflexión

AIRBUS, UN CASO PARADIGMÁTICO, de un artículo de Santiago Álvarez de Mon en *Expansión* 20-05. Más de 140.000 profesionales trabajan en Airbus, 12.400 en España. Además de esos empleos directos, se estima que genera unos 50.000 puestos de trabajo indirectos. La ejemplaridad del liderazgo es una dimensión crítica del mismo. Si los hechos no están a la altura de las palabras, si no se practica lo que se predica, el gap de incredulidad y desconfianza se abre imparable. Huérfanos de comportamientos ejemplares, el actual primer ejecutivo del grupo en España, **Fernando Alonso, Presidente de Airbus, nos ha regalado un testimonio que habla por sí solo. A pocos días de la tragedia, sin tener todavía un diagnóstico definitivo de sus causas, se decidió que el A400M volviera a volar.** Mensaje inequívoco para clientes, proveedores, competidores, accionistas, empleados... Se trataba de apostar por un futuro más incierto que nunca. Hasta aquí una iniciativa necesaria y oportuna. **Lo realmente diferencial es que Alonso se sube en ese avión, forma parte de una tripulación que sabe lo que está en juego.** Si lo que se quiere es mandar un recado a los mercados, restaurar la confianza, abrigar la esperanza en momentos de adversidad, qué mejor que hacerlo a través de un compromiso personal, de una conducta libre y responsable. Nuestros actos hablan mucho más elocuentemente que nuestras palabras. Por eso, Alonso, centrado en lo esencial, ha dictado una lección magistral sobre liderazgo. No es tan difícil, basta con sentido común, oficio, sensibilidad, integridad moral y coraje para afrontar la situación. Cuestión de carácter.

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