



## 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. Noticias sobre Asociados Corporativos
8. Entrevistas de interés
9. Nombres propios
10. Sugerencias
11. Cursos y seminarios
12. Una frase para la reflexión

### 1. Sobre Formación y Desarrollo

- **TENDENCIAS vs ESTRATEGIA: ¿DÓNDE ESTÁ LA PRIORIDAD DE RR.HH?.** Del Informe publicado en el nº100 del Observatorio de Recursos Humanos. Abril 2015. La revisión de los procesos de gestión es un imperativo en un momento de profundas transformaciones. En buena parte potenciados por la tecnología, los cambios están configurando una nueva sociedad, una nueva economía y, también, una nueva empresa. El futuro, siempre en manos de los que arriesgan, se escribe en clave de cambio para esta función. Prioridades RH 2015. Del 1 al 10: Refuerzo de la cultura corporativa, la integración de la diversidad y el engagement. Comunicación interna, plan de compensación total, recompensa, oferta de valor al empleado, etc. **02.** Rediseño de los modelos de gestión del desempeño y su relación con los planes de desarrollo. **03.** Rediseño de la estructura y funciones del equipo de recursos humanos e inversión en su desarrollo profesional. **04.** Liderazgo responsable para una empresa sostenible y saludable. Refuerzo del liderazgo ético y del microliderazgo. Habilidades directivas del manager a todos los niveles. RSC interna en coherencia con la externa. **05.** Individualización de la relación laboral. Flexibilidad y marco laboral. Nuevo modelo de compensación total, retribución a la carta, modelos de recompensa. **06.** Nuevos sistemas de reclutamiento y de talent acquisition: Redes sociales, nuevas tecnologías y marca personal. Trazabilidad del candidato, del empleado, del ex empleado... **07.** Simplificación y rediseño de los entornos de trabajo. Flexibilidad, trabajo en movilidad, nueva relación laboral empresa-empleado, etc. **08.** Importancia creciente del aprendizaje corporativo. Learning Agility, aprendizaje informal, conocimiento compartido boomers\_millennials. **09.** Nueva dimensión de la movilidad y de la carrera profesional. Empleabilidad internacional, habilidades de relaciones interculturales, etc. **10.** Refuerzo de la tecnología de Recursos Humanos para agilizar la toma de decisiones con base tangible. Inversión en Talent Analytics para la planificación estratégica de la fuerza laboral. El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org), sección Artículos de Interés.
- **SINCERIDAD...¿AUNQUE DUELA?.** De un artículo de Víctor M. Osorio en Expansión 22-04. ¿Cómo debe transmitir una valoración un jefe? ¿Ha de ser totalmente sincero o es mejor tener cierto tacto? "Hay que ser honesto y decir la verdad a la gente que trabaja para ti, pero eso no significa faltar el respeto. Lo mejor es dar





argumentos sólidos, poner ejemplos de los errores cometidos y decir también lo que se ha hecho bien. Si la crítica está bien hecha, el empleado la valora”, sostiene Juan Carlos Pastor, profesor de Liderazgo de IE Business School. “Lo más importante no es lo que se dice, sino lo que la otra persona escucha. Lo primero que debe darse para que alguien acepte una valoración negativa es que aprecie a su superior y sepa que éste busca su mejora”, opina Guido Stein, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE, que añade: “Hay que conocer a las personas y saber cómo tratar a cada una. Si hieres íntimamente a alguien, le habrás perdido para siempre”.

- **‘GENERACIÓN Y’ O ‘Z’... ¿QUIÉN GANA LA CARRERA DEL NUEVO EMPLEO?. De un artículo de Arancha Bustillo.** Ex.21-04. Los más jóvenes no contemplan el trabajo para toda la vida ni una rutina que les impida conciliar. Apuestan por crear sus propias empresas y generar nuevas profesiones en el ámbito digital. Dentro de él hay una amplia cita a José Manuel Casado cuando dice: Los futuros profesionales buscarán el equilibrio entre su vida familiar y profesional: “Esto no es necesariamente trabajar menos, sino diferente. Demandan mayor flexibilidad, esto puede ser desde disponer de excedencias, hasta el teletrabajo, el empleo a tiempo parcial, el trabajo los fines de semana, etcétera”. Estos profesionales del mañana “piensan sobre sus carreras de manera diferente”, es decir, cuando toman un trabajo no creen que vaya a ser para toda la vida. Sólo se quedarán con aquel que les proporcione desarrollo profesional y en el que puedan sentirse libres. “Además, están muy comprometidos con la expectativa de transparencia y la colaboración y creen que el trabajo debe ser divertido”.
- **INVERTIR EN PERSONAS, de un artículo de Carles Campuzano, Diputado de CIU, en Cinco Días 22-04,** dice del nuevo Decreto-Ley 4/2015 que olvida las inversiones que permiten la atención personalizada a los desempleados, la formación de los tutores de las empresas, los orientadores laborales en los centros educativos o los dispositivos de segunda oportunidad para los jóvenes que han abandonado el sistema. Los retos de la formación para el empleo demandan un planteamiento más ambicioso y estructural que el aprobado. Seguidamente apunta algunas ideas de las que destacamos las siguientes: Implicar a la empresa y a los trabajadores en el esfuerzo de formación con una política fiscal que estimule la inversiones de ambos, con las correspondientes deducciones fiscales en el IRPF para las personas y en el impuesto de sociedades para las empresas. Fomentar la cooperación entre centros de enseñanza y empresas, fomentar la formación para la creación de empresas, y aportar por el conocimiento de las lenguas de la UE.
- **LOS 3 ACELERADORES DE LA MOTIVACIÓN EN LA GAMIFICACIÓN.** Invitados por Bluebottlebiz y ORH-Observatorio de Recursos Humanos asistimos al Taller "Cómo utilizar la gamificación". Reseña del ORH por Maite Saenz. Puntos, medallas y clasificaciones son los principales aceleradores de la motivación en los procesos de aprendizaje vía gamificación, tal y como ha explicado **Juan Varela Mariscal** durante la celebración del taller “Cómo utilizar la gamificación para formar, motivar y conseguir objetivos”, organizado conjuntamente por bluebottlebiz y ORH-Observatorio de Recursos Humanos. En él, los asistentes pudimos trabajar y “jugar” con diferentes aplicaciones y herramientas para experimentar en primera persona el potencial de la gamificación aplicada a la formación empresarial. “El juego es el método de la naturaleza para educar” y en la medida en que los seres humanos somos también seres animales esta regla también se nos aplica con plena eficacia. Juan ha compartido numerosos ejemplos para apoyar su afirmación: desde el loro que prefiere entretenerse picoteando una botella para conseguir las semillas que ve dentro antes que coger las que tiene al lado y disponibles, hasta el mito de Sísifo, que nos invita a darle un sentido al esfuerzo que invertimos en lo que hacemos. Precisamente la gamificación, entendida en el contexto organizacional, lo que hace es aprovechar el poder de motivación que aportan los retos. “El reto invita a atreverse”, ha afirmado Valera, poniendo a prueba a los asistentes a participar en una dinámica al grito de “¡el primero gana!”.
- **SUPLEMENTO ESPECIAL ‘ECONOMÍA Y FINANZAS’ DE E & E 25-04. LOS CENTROS ACTUALIZAN SUS PROGRAMAS** para responder a la demanda de conocimientos económicos y financieros, y al requerimiento empresarial de perfiles como el de gestor de riesgos. La innovación, la ética y la historia siguen ocupando su espacio en la mesa de estudio. Es un artículo de Ana Romero en el que menciona a centros como ICADE, IE, IEB e IESE.
- **EL COMPONENTE EMOCIONAL DE LAS FINANZAS.** Un artículo de Sandra Sánchez, en el que nos escribe sobre Neuroeconomía, una metodología que estudia la manera en los seres humanos toman sus decisiones económicas. Alrededor del 60% de la pérdida de un valor en bolsa está provocado por un motivo no racional.



- **LA EDUCACIÓN FINANCIERA EN LOS JÓVENES.** De un artículo de David Tuesta, Economista Jefe de la Unidad de Inclusión Financiera de BBVA Research, en *Expansión* 24-04. Una de las lecciones dejadas por la crisis económica ha sido la palpable evidencia sobre la escasa preparación financiera de las familias. Si bien es importante tener en cuenta la aproximación educativa hacia el adulto, una estrategia más comprensiva de largo plazo es la enfocada en los jóvenes. Así lo entienden la mayoría de los expertos, y hoy organismos como la OCDE han incorporado por primera vez a través de su Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) la evaluación de las competencias sobre finanzas.
- **CINCO DÍAS PUBLICA EL SUPLEMENTO 'ESCUELAS DE NEGOCIOS' CON INTERSANTES REPORTAJES.** 25-04. Recomendamos su lectura.
- **LA EDUCACIÓN ES LO QUE IMPORTA.** Un sugestivo artículo de Quique Rodríguez, bajo el título: "Los políticos desprecian el primero de nuestros problemas: la educación", cuya lectura recomendamos entrando en el enlace: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_240415.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_240415.pdf)

## 2. Sobre el sector bancario

- **LA GUERRA COMERCIAL DE LA BANCA PRESIONA MÁRGENES.** Ex.21-04. La recuperación económica, el menor coste de la financiación en los mercados y la cada vez menor rentabilidad de la operativa con renta fija han llevado a los bancos españoles a abaratar significativamente el precio del crédito en el último año, tanto en pymes como en hipotecas. Una guerra comercial que mete presión al margen de intereses, la columna vertebral de su cuenta de resultados. Tras haber pasado adecuadamente los exámenes de solvencia, el sector bancario español tiene como asignatura pendiente en los próximos años la mejora de su rentabilidad en un escenario poco favorable para ello debido a los bajos tipos de interés y a las fuertes exigencias de capital. Comentario de La Llave en *Expansión* 23-04, a propósito de la situación del sector.
- **FITCH CONFIRMA LA RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO EN ESPAÑA.** Ex.22-04. Fitch Ratings revisó al alza las perspectivas de crecimiento para España el pasado mes, tanto para 2015 como para el año que viene hasta el 2% y el 2,3%, respectivamente. En este entorno de recuperación, la agencia destaca que "el crecimiento del crédito nuevo fue más robusto durante el primer trimestre de 2015" y confía en que esta tendencia se mantenga a lo largo del año. Eso sí, el ritmo dependerá "de la fortaleza de la recuperación económica y de la confianza del consumidor". "Unos balances más saludables de los bancos y las iniciativas del BCE para mejorar la liquidez, incluyendo los TLTRO (subastas a largo plazo), deberían también apoyar esa mayor concesión de crédito", añaden. **CINCO DÍAS TITULA SU SUPLEMENTO "5d INVERSIÓN", "El crédito de la banca se entreabre" y añade: El crédito intenta soltar amarras". La nueva financiación crece con fuerza, restringida a la clientela más solvente.**
- **SANTANDER Y PIONEER CREAN LA SEXTA GESTORA DE EUROPA.** Ex.24-04. Se ha hecho esperar más de lo previsto, pero finalmente se ha cerrado el acuerdo, en virtud del cual Santander AM (participada al 50% por Warburg Pincus y General Atlantic) y Pioneer Investments (propiedad de UniCredit) crean la sexta gestora de fondos de Europa, según datos de MorningStar, y una de las 35 mayores del mundo. La compañía resultante –aún pendiente de la firma definitiva y de las autorizaciones de los reguladores– se llamará Pioneer Investments y cuenta con más de 353.000 millones de euros de patrimonio gestionado, según datos de cierre de 2014. Juan Alcaraz, actual consejero delegado de Santander AM, tomará las riendas de la gestora. Por su parte, Giordano Lombardo asumirá la dirección de inversiones.
- **SANTANDER, BBVA Y CAIXABANK COPAN CASI EL 60% DE LOS ACTIVOS BANCARIOS EN ESPAÑA,** Ex.21-04, una vez completado el proceso de reestructuración iniciado en 2009 y cuando ya se anticipa una nueva ola de consolidación a medio y largo plazo, tanto a escala nacional como transfronteriza. Las tres grandes entidades tienen en balance activos por 1,31 billones de euros en España, según las cifras a cierre de 2014 publicadas por las patronales AEB y Ceca, las últimas comparables. Este volumen representa el 57,1% de los activos de los catorce grupos españoles.

- **EL BANCO DE ESPAÑA ELIGE A SANTANDER COMO DEPOSITARIA.** Ex.21-04. El Banco de España ha contratado a Santander Securities Services como entidad depositaria. La firma se encarga de las tareas de liquidación y custodia de valores en los mercados donde opere el Banco de España.
- **SANTANDER ULTIMA LA ABSORCIÓN DE LOS PLANES DE BANCO MADRID.** Cinco Días 21-04. Tras analizar la cartera Santander Securities ultima el, proceso para hacerse cargo de ellos, pendiente ya solo del visto bueno de la administración concursal. Quedarán libre así los planes que fundamentalmente concentraba allí la Mutua Prevención Sanitaria Nacional (PSN).
- **BBVA ESPAÑA REFUERZA SU CÚPULA TRAS LA COMPRA DE CATALUNYA BANC.** Ex.25-04. Cerca de 300 profesionales pasan del centro corporativo a BBVA España. El Comité de Dirección de BBVA España se refuerza con ejecutivos de EEUU y Méjico. José M<sup>a</sup> Monje, Director de RRHH y Organización.
- **CAIXABANK.JUNTA GENERAL.** Cinco días 24-04. **CaixaBank duplica su beneficio a marzo y lo coloca en 375 millones gracias al efecto fiscal de Barclays** que ha permitido una deducción fiscal de 164 millones. Se comprometió ante los accionistas a como mínimo mantener la remuneración al accionista este año y pagar en 2016 todo en efectivo. Fainé promete liderazgo "en confianza y rentabilidad" a cuatro años. "Si la sociedad no percibe que hacemos una función de alto valor y que la hacemos bien, será muy difícil conseguir el objetivo de alcanzar una rentabilidad sostenible y recurrente que supere el coste del capital", afirmó el Presidente. "El saldo vivo del crédito pronto empezará a crecer", añadió.
- **BANKIA. JUNTA DE ACCIONISTAS.** Ex.23-04. Bankia celebró ayer su cuarta junta general, en un ambiente mucho menos tenso que las tres anteriores. Pocos inversores protestando en la puerta y sólo 45 intervenciones de accionistas. En la junta **se aprobó el primer dividendo** de la entidad: repartirá 202 millones de euros para los inversores, el 25% del beneficio. El pago con cargo a los resultados de 2014 será de 0,0175 euros por acción. Al FROB, que tiene el 62,67% del capital, corresponden 126 millones. El presidente de la entidad, José Ignacio Goirigolzarri, dijo que este año el banco termina su plan estratégico, con un objetivo de acabar con una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) del 10% –la de 2014 fue del 8,5%– y un aumento sensible del beneficio. Durante su discurso a la junta afirmó que el principal objetivo de Bankia es “devolver las ayudas a los contribuyentes” y para hacerlo los beneficios son esenciales. Bankia ha preparado con un comité de transformación que está pilotando el cambio. “Éste debe afectar desde los canales de distribución a la política de riesgos”, afirmó. “En la salida a Bolsa, fue malo el resultado económico, pero es correcta desde el punto de vista legal”. **LA AUDIENCIA REBAJA DE 800 A 34 MILLONES LA FIANZA DEL 'CASO BANKIA'.** Ex.25-04. Acepta en parte los recursos de los imputados , pero al mantener la fianza respalda los indicios de delito. Recibe con alzas en la cotización el fallo de la Audiencia.
- **BANCO SABADELL ACELERA EN EL PRIMER TRIMESTRE. Expansión en La Llave 25-04.** Banco Sabadell subió ayer más de un 5,8% en Bolsa, liderando el Ibex, debido fundamentalmente a los buenos resultados del primer trimestre. El beneficio neto a principios contables homogéneos crece un 75%, hasta 175 millones, y el grupo muestra una mejora generalizada de todos los indicadores de gestión. El margen de intereses aumenta un 21% debido a que el coste de los depósitos baja desde el 0,97% en el cuarto trimestre hasta el 0,88% en el primero, manteniéndose la rentabilidad sobre el activo en el 3,32% a pesar de la caída de los tipos. La ratio de eficiencia baja más de siete puntos, hasta el 48,8%, la tasa de mora se reduce más de un punto, hasta el 11,7%, el ROTE (rentabilidad sobre el capital tangible) sigue subiendo y ya roza el 8%, y en términos de solvencia y liquidez el grupo presenta ratios adecuados (CET1FL del 11,7% y ratio préstamos/depósitos del 109%). La rentabilidad sobre activos (ROA) del 0,43% es todavía baja, pero la tendencia es positiva. Comercialmente, ha sido un trimestre muy activo, con un aumento del crédito no dudoso del 1,5% y una fuerte captación de negocio fuera de balance, que le permite aumentar su cuota de mercado en fondos de inversión hasta el 5,4%. Y junto a los buenos resultados, la ampliación de capital de 1.607 millones para la compra de TSB en Reino Unido por 2.400 millones ha sido plenamente suscrita, lo que supone un claro espaldarazo a la estrategia del grupo.



- **BANKINTER ALCANZA UN 10,3% DE RENTABILIDAD, LA MAYOR DEL SECTOR.** Ex.24-04. Gana 87 millones a marzo, un 45% más. Cierra otro trimestre "record" al subir un 9% los ingresos y caer las dotaciones un 22%. Las inversiones elevan un 5% los costes. Es el primer banco español que recupera un retorno de más del 10%. El grupo mantiene la "cabeza fría" en el actual entorno de alta competencia y presión en márgenes.
- **POPULAR ABONARÁ EL 50% DE SU BENEFICIO EN DIVIDENDO EN 2016. AHORA REPARTE EL 37%/.** Ex.23-04. El presidente, Ángel Ron, pronostica más concentración de la banca en España y dice que Popular hará adquisiciones en EEUU y México. El presidente, dio ayer algunas pinceladas sobre la previsible evolución del grupo en los próximos meses. Un comentario de La Llave, en Expansión 23-04. El más destacable es que la normalización de los resultados del banco no se producirá hasta 2016, dado que en 2015 Popular continuará realizando fuertes provisiones. Según Ron, el grupo generará "beneficios razonables" a partir de 2016, volviendo entonces al dividendo exclusivamente en efectivo, con un pay-out previsto del 50%. Popular recomprará en el futuro el 100% del negocio de tarjetas y podría sacarlo a Bolsa.
- **HSBC SUSTITUYE AL POPULAR EN EL PAGO DE PENSIONES EN EL EXTRANJERO.** Ex.22-04. Jubilaciones por 6.300 millones. La entidad británica rompió el diseño inicial planteado por la Seguridad Social para las jubilaciones fuera de España y paga en lugar de cobrar por el Servicio.
- **LA BANCA PLANTEA NO USAR LAS LÍNEAS ICO DE CRÉDITO PARA PYMES.** Ex.22-04. Los bancos, a través de la patronal AEB, pero también directamente, han dado un ultimátum al ICO señalándole que, o bien acepta compartir los costes de la refinanciación de los créditos para pymes que han dado con recursos de la agencia estatal o los bancos dejarán de prestar con cargo a las líneas del instituto y lo harán con recursos propios. El ICO ha trasladado la decisión final al Ministerio de Economía que deberá decidir en los próximos días.
- **DEUTSCHE BANK. NUEVA ESTRATEGIA.** Ex.20-04. La entidad alemana plantea una revisión de su modelo ante la situación del mercado y la nueva regulación. Tras pasar meses revisando su negocio, el consejo de administración de Deutsche ha reducido a dos sus opciones estratégicas para aumentar los rendimientos. En ambos casos conllevan **deshacerse de Postbank**, según fuentes familiarizadas con la situación. Al mismo tiempo, reduciría activos en su banca de inversión por valor de 160.000 millones de euros (casi un 20%). Según un segundo escenario, algunos analistas han dicho que Deutsche debería analizar una escisión total de su división de banca minorista y convertirse en un banco de inversión puro, como su rival estadounidense Goldman Sachs. El consejo de supervisión del banco discutirá los planes de futuro el viernes. Aún quedan preguntas por responder en torno a ambas. Escindir sólo Postbank es una opción menos arriesgada. Pero bajo este escenario, Deutsche también tendría que efectuar profundos recortes en el resto de su red minorista nacional, de unas 750 oficinas, para ajustar su base de costes al descenso de sus ingresos minoristas.
- **LA CRISIS ANDORRANA TRUNCA LA VENTA DE TRESSIS A MORABANC.** Ex.21-04. La CNMV no da luz verde. La liquidación de Banco Madrid pone la zancadilla a la entrada en España de Morabanc, que acordó en enero la adquisición del 85% de Tressis.
- **LOS ESPECIALISTAS EN FONDOS COTIZADOS (ETF POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) CELEBRAN EL DÉCIMOQUINTO ANIVERSARIO DEL LANZAMIENTO DE ESTOS PRODUCTOS EN EUROPA.** Ex.21-04. Aunque las inversiones están en niveles récord, las gestoras europeas reconocen que todavía tendrán que superar algunos obstáculos si quieren conseguir el éxito del mercado de ETF de EEUU, mucho más maduro. BlackRock, el mayor proveedor de ETF del mundo, calcula que los activos en ETF europeos se duplicarán hasta superar 1 billón de dólares a finales de 2019, frente a los 419.000 millones de dólares de finales de marzo.
- **LOS PLANES MIXTOS RECUPERAN EL PROTAGONISMO PERDIDO POR LA CRISIS.** Expansión Mensual de Pensiones. Abril. Los planes de renta variable se anotan un aumento de patrimonio del 15,79%. CaixaBank y Renta 4, las gestoras que más crecen. CaixaBank se ha convertido en la mayor gestora de planes de pensiones a 31 de marzo pasado y ha desplazado a BBVA de esta posición.
- **EL EURIBOR A TRES MESES ENTRA EN NEGATIVO POR PRIMERA VEZ.** Ex.22-04. Algunos bancos ya están pagando a otras entidades por prestarles dinero en el mercado interbancario a un plazo de tres meses. Ayer,



el euríbor a ese plazo se situó en negativo por primera vez en la historia, en el -0,001%. Esta tasa representa el tipo medio al que se están prestando los bancos a tres meses. A su vez, es una de las principales referencias para los préstamos a empresas.

- **ASOCIACIÓN HIPOTECARIA ESPAÑOLA.** Hoja de Índices de referencia oficiales del mercado hipotecario, con los valores correspondientes al mes de marzo de 2015, válidos a partir de su publicación en el BOE. Conectar con Irene Peña Cuenca: ahe@ahe.es.

### 3. Sobre el sector seguros

- **SEGUROS A PIE DE CALLE. Cinco Días 21.04.** El sector opta por completar la comercialización de productos con oficinas tradicionales para tener más visibilidad cara al cliente. El reportaje menciona a **Aegón** que ha apostado por abrir en zonas selectas para tener más cerca a sus potenciales clientes. **Reale** que se apoya en la fuerza comercial de las oficinas que instalan sus agentes exclusivos. La concentración del negocio es una de las máximas que están repitiendo muchas aseguradoras. Prefieren que se asocien varios agentes o que los más pequeños desaparezcan, en aras de ganar en eficiencia y poder ofrecer mejor servicio. La mayor red de sucursales es la de **MAPFRE** que dispone de 3.150 sucursales directas y delegadas. **DKV** ha apostado por buscar mejores ubicaciones para su red. Sanitas ha aumentado su red de sucursales un 17% en los últimos cuatro ejercicios. Y **Mutua Madrileña** dispone de sucursales para su filial Mutuactivos en los mejores emplazamientos.
- **ENTREVISTA CARLOS MONTALVO Director Ejecutivo del Supervisor Europeo de Seguros EIOPA.** Ex.20-04. Carlos Montalvo dedica buena parte de su tiempo a los trabajos de aplicación de la directiva comunitaria conocida como Solvencia II, que entrará en vigor el próximo 1 de enero. Desde su puesto en Fráncfort, este madrileño (1972) se ha convertido en un interlocutor muy solicitado desde el sector asegurador español, que aprovecha su cercanía para escuchar de primera mano las pautas marcadas por el supervisor europeo. La adaptación a la directiva Solvencia II se ve en algunas aseguradoras españolas como un trabajo ingente por realizar. Las entidades tienen que calcular sus nuevas exigencias de recursos propios en función de sus riesgos y del control que tenga sobre ellos. Los nuevos requerimientos de información aumentan considerablemente y el gobierno corporativo de las firmas también tiene una lista de deberes por hacer. Pero Montalvo afirma que este proyecto legislativo se conoce desde hace dieciséis años y “las entidades que han trabajado desde el primer día no tienen problemas ahora, los tienen quienes han dejado los deberes para el final. La ventaja es que hay más de las primeras”. Afirma que “la regulación es compleja, pero la adaptación no es tan difícil ni tan cara para las compañías, aunque se enfrentan a una novedad de calado. Es un cambio que hay que gestionar”. Cambio cultural Los supervisores nacionales de seguros se enfrentan también a un cambio cultural importante, ya que “hasta aquí su función era mirar hacia atrás y ahora tendrán que hacerlo hacia adelante”. Afirma que “en España, la dirección general de Seguros está haciendo un buen trabajo con los medios de que dispone, pero es necesario tener un supervisor más fuerte y más preparado, es un reto ciclópeo. Necesita más herramientas informáticas, análisis externos y capacidad técnica”. “Es necesario contar con una supervisión fuerte, algo que beneficiaría a todos. Las agencias de calificación, afirma Montalvo, “incluyen en el rating de una aseguradora la fortaleza de su supervisor”. En el mercado existe la percepción de que las entidades de mayor tamaño están mejor preparadas para abordar su adaptación a las nuevas reglas del juego, pero el directivo del supervisor europeo afirma que “no existe un retrato tipo de las compañías que están mejor o peor posicionadas en esta tarea. Hay compañías aseguradoras pequeñas que han hecho un trabajo estupendo”. Tampoco coincide el director ejecutivo de Eiopa con la opinión general de que Solvencia II va a propiciar las fusiones entre entidades ante las nuevas exigencias. “No se va a producir concentración por la nueva regulación, aunque puede darse por la realidad del mercado en cualquier ámbito de la economía dentro y fuera del sector financiero”. “El mayor esfuerzo para las aseguradoras españolas está relacionado con la oferta de productos atractivos en el nuevo escenario”, afirma Montalvo. Los cambios introducidos con Solvencia II llegan en un momento en que estamos siendo testigos de un recorte de la rentabilidad esperada de los seguros de vida ahorro que eran una de las principales bazas comerciales de las aseguradoras españolas. Esta limitación, que ya se manejaba antes del estallido de la crisis financiera internacional, se ha visto acentuada por la situación actual de bajos tipos de interés.



- **MAPFRE SE DESPRENDE DEL NEGOCIO QUE COMPARTÍA CON CX.** Cinco Días 24-04. Catalunya Banc paga 606,8 millones para recuperar el 100% de su área de seguros justo antes de que BBVA tome el control.
- **CATALANA OCCIDENTE MEJORA SU BENEFICIO TRIMESTRAL UN 16%.** Cinco Días.23-04. El seguro de crédito, con un avance del 15% hasta marzo, permite al grupo ganar 69 millones. La significativa mejora de las ganancias se debe a la buena evolución tanto del negocio tradicional como del seguro de crédito, cuyos resultados recurrentes se incrementaron un 8,6% y un 15% , respectivamente, respecto al mismo periodo del año anterior , hasta alcanzar los 31,6 y 48,2millones de euros.
- **EL SEGURO DE AUTOS VUELVE A CRECER TRAS 23 TRIMESTRES DE DESCENSOS.** Cinco Días 22-04. El principal negocio de las aseguradoras se ha contraído un 20% desde el año 2008. Sin embargo los datos difundidos ayer por UNESPA permite atisbar que os seguros de auto han pasado ya el punto de inflexión y que podrían cerrar el ejercicio en verde.
- **LAS ASEGURADORAS EVITAN EL PAGO DE 426 MILLONES PROCEDENTES DEL FRAUDE.** Ex.23-04. Las compañías recuperan 43 euros por cada euro que destinan a investigar el fraude. Las aseguradoras detectaron 155.994 intentos de estafas a través de siniestros simulados.

#### 4. La Bolsa

- **LA SESIÓN DE AYER. LA BANCA IRA DEL IBEX EN UNA SEMANA MARCADA POR LA CRISIS GRIEGA.** Ex.25-04. El índice gana un 1,29% en cinco sesiones, hasta 11.505,4 puntos. El respaldo de los bancos centrales y el buen tono de la temporada de resultados permite a las bolsas sobreponerse a las dudas. "Los bancos sacan al Ibex del atasco" (José A.Fernández-Hódar).

#### 5. Coyuntura nacional

- **ESPAÑA GANA PESO EN EL COMERCIO MUNDIAL POR EL TIRÓN EXPORTADOR.** Cinco Días 21-04. El máximo histórico de las exportaciones en 2014 ha permitido seguir ganando peso en el comercio mundial. La cuota exportadora subió hasta el 1,72%, lo que supone el nivel más alto desde 2009. Las empresas optaron por refugiarse en la UE y eso les permitió esquivar el enfriamiento en los emergentes.
- **RECORD INMOBILIARIO. INVERSIONES DE 2.500 MILLONES EN EL PRIMER TRIMESTRE.** Portada de Expansión. 20-04. El sector podría batir las cifras de 2007 por la llegada masiva de inversores a España.
- **ESPAÑA ESA EL SEGUNDO PAÍS DE LA UE CON MÁS DÉFICIT PÚBLICO TRAS CHIPRE.** Ex.22-04. Balance de las cuentas públicas en lo 28: El déficit público asciende al 5,8% y la deuda representa ya el 9,7% del PIB. España es el sexto país de Europa que menos impuesto recauda.
- **LA OCDE INSTÓ AL GOBIERNO ESPAÑOL A INVESTIGAR A POLÍTICOS POR BLANQUEO.** Ex.23-04. El GAFI, el organismo encargado de la lucha contra el blanqueo de capitales, censuró a España por no vigilar a políticos y altos cargos nacionales, lo que espoleó a Hacienda a investigar las amnistía. Rajoy defiende su amnistía: "No borra ni limpia delitos". Defiende que no publicará los nombres de los 715 investigados porque es ilegal. Pedro Sánchez: "Publique esa lista porque, si no, lo haremos nosotros al llegar al poder".
- **LA MINISTRA FÁTIMA BÁÑEZ AVANZA LOS PRIMEROS DATOS SOBRE BONIFICACIONES APROBADAS POR EL EJECUTIVO.** Cinco Días 23-04. En primer lugar se refirió a la tarifa plana de cuotas a la Seguridad Social para los contratos indefinidos, a la que ya se han acogido 235.363 personas, entre ellas 52.920 menores de 30 años. También reveló algunos detalles respecto a la tarifa plan para autónomos "una de las medidas más potentes en este ámbito", ha beneficiado ya a 365.898 emprendedores, de los que 132.069 tienen menos de



30 años, con lo que el número de jóvenes emprendedores menores de 30 años que se han dado de alta como autónomos ha pasado del 10,5% al 13,8%. Gracias a todo ello, actualmente hay "120.000 jóvenes menos en paro" que al inicio de la legislatura, destacó Báñez, que reconoció que "queda mucho por hacer".

- **ESPAÑA DESTRUYE EMPLEO PESE A QUE LA ECONOMÍA CRECE A UN RITMO DEL 3%. Ex.24-04. El paro bajó 13.100 personas en el mejor trimestre desde 2005.** ABC.24-04. En el último año se han creado más de medio millón de puestos de trabajo, pese a la destrucción de 114.300 empleos entre enero y marzo. Si hay menos desempleados, se pregunta ABC, ¿por qué sube la tasa de paro?. La respuesta es que disminuye la población activa. Las claves de la EPA: desciende la población activa, aumenta el empleo público, la construcción se recupera, baja el paro entre los jóvenes, más contratos indefinidos, el número de hogares con todos sus miembros en paro aumentó en 27.300 en el primer trimestre. Acompasar el ritmo de crecimiento (un 3%), con la creación de empleo requerirá una vuelta de tuerca a la reforma laboral, dice el editorial de Expansión, en aspectos como la flexibilidad para que las empresas ajusten sus costes de productividad, incrementar la formación de los desempleados y reducir la carga impositiva del empleo recién creado. Experiencias positivas como la tarifa plana de la Seguridad Social indican el camino a seguir. Por el contrario, recurrir a viejas recetas como aumentar el empleo público ante la cercanía de las elecciones, resultante frustrante.

## 6. Coyuntura internacional

- **EUROPA DEBE HACER MÁS FRENTE A LA INMIGRACIÓN.** Editorial de EXPANSIÓN 21-04. Es evidente que la UE no puede continuar poniendo parches a la gestión de los flujos de inmigrantes irregulares que llegan al continente ni fiar su control como ha sucedido en parte hasta el momento a las medidas particulares que decidan adoptar los gobiernos de los países receptores de esas oleadas migratorias. La dimensión del desafío hace aconsejable que el control de todas las fronteras de la Unión sea el siguiente hito en la integración europea. LA UE PLANEA TRIPLICAR LOS FONDOS PARA VIGILAR LA INMIGRACIÓN ILEGAL . Ex.24-04. Cumbre extraordinaria en Bruselas. Aprueba medidas concretas entre ellas una mayor dotación presupuestaria de la UE y de los distintos países para mejorar la vigilancia marítima.
- **ANDORRA BUSCA COMPRADOR EXTRANJERO PARA VENDER BPA Y AIREAR SU BANCA.** Cinco Días 22-04. Su ministro de Finanzas trata con Guindos el interés de entidades españolas. Andorra aspira a tener identificados en dos semanas qué activos sospechosos de BPA aislar en un *banco malo* para comenzar a tantear a partir de ahí a posibles compradores entre los que habría entidades españolas, con el objetivo de cerrar la venta a una firma extranjera de cara al verano.
- **LA UE ARRINCONA A VARUFAKIS Y LE URGE A ACTUAR.** Ex.25-04. El encuentro de ministros de Economía y Finanzas ayer en riga fue un severo correctivo para el griego. Los socios del euro reprocharon al Gobierno heleno los escasos avances de los últimos meses, le acusaron de dogmático y cuestionaron el sistema actual de negociación.

## 7. Noticias sobre asociados corporativos

- **OVERLAP ACABA DE PUBLICAR SU INFORME BIANUAL DE TENDENCIAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO.** En esta ocasión el Informe desarrolla 10 tendencias organizadas en tres categorías en función de su área de aplicación: Negocio, Liderazgo; y Aprendizaje y Desarrollo. El estudio ha sido dirigido por Antonio Rubio Pastor, Socio Director de I+D+i de Overlap. Si estáis interesados en conocer de primera mano el contenido del informe, podéis contactar directamente con Arturo Reglero (areglero@overlap.net). Os dejamos un link a un post sobre la primera de las 10 tendencias del Informe, que se titula "Big Learning Data": <http://www.web.overlap.net/blog/inoverlap/tendencia-01-de-negocio-y-comercial-big-learning-data>





- **FORO DE LOS RECURSOS HUMANOS. "DOCE AÑOS CON PERSONAS Y EMPRESAS"**. El Foro que preside **Fran García Cabello**, buen amigo del GREF, celebró



su 12 Aniversario con intervenciones muy interesantes, algunas de ellas vinculados a nuestros sectores. Intervinieron: en la introducción para ir haciendo ambiente entre otros, José Antonio Vizner, Director de Capital Radio; Dulce Subirats, Directora de RR.HH. de la Mutua y Presidenta de AEDIPE Centro. Y ya como ponentes: Ana Plaza Arregui, la nueva Secretaria General de la CEOE; José Antonio Gonzalez, Presidente del Club RRHH de ESADE, y Director de RRHH de HP para España y EMEA; Alberto Ceballos Director de RRHH de Gas Natural-Fenosa; Francisco Martínez, Director de Gestión de Personas de Bankinter y Ana Villacañas Directora General de Organización y RRHH de FCC. Volveremos sobre este acontecimiento en otra ocasión. El acto se cerró concediendo sendas distinciones a **Tomás Pereda**, Director de RR.HH de UNIDAD EDITORIAL y a **Francisco Mesonero**, Director General de la FUNDACIÓN ADECCO, ambos buenos amigos del GREF, a quienes felicitamos efusivamente

## 8. Entrevistas de interés

- **ESMERALDA DÍAZ-AROCA:** «El nuevo embajador de la marca de la empresa se llama RRHH». Personal brand manager, social selling y profesora del Máster en Dirección de RRHH en la Era Digital de LIDlearning e Interlaboris, bajo el sello de La Salle. Esmeralda Díaz-Aroca considera que para atraer el talento es imprescindible que las empresas inviertan en una estrategia de **Employer Branding**. Ella misma se define en su web como una persona «positiva, creativa, intuitiva, emprendedora, tremendamente curiosa y todoterreno», ya que en su vida ha recorrido un circuito profesional bastante atípico. Pues es una ex-ingeniero genético, que un día decidió colgar la bata de laboratorio, estudiar un Máster en Dirección Comercial y Marketing en el Instituto de Empresa y dedicarse al Marketing por cuenta ajena hace ya unos 20 años. Para comenzar, ¿qué es el employer branding?. Employer Branding es conseguir el posicionamiento, el reconocimiento y la notoriedad que permita transmitir que tu empresa es el mejor sitio para trabajar. El Employer Branding comienza desde el interior de una organización, formando parte de la estrategia corporativa, y debe “marcar” la diferencia como empleador para retener y atraer el mejor talento. Esto se consigue llevando a cabo un **plan de marketing interno y externo** en el que se utilizarán herramientas 2.0 para su implantación, seguimiento y monitorización. **La entrevista sigue en [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_210415.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_210415.pdf)**



- **LI KEQIANG Primer ministro de China.** Ex.20-04. “China no tiene intención de cambiar el orden mundial actual”. El Banco Asiático de Inversiones en Infraestructuras “será un complemento del actual sistema financiero internacional”. “China quiere trabajar con los demás países”. Es cierto que China se está ralentizando, por lo que no será fácil tener este año un crecimiento del 7%. No queremos entrar en una guerra de divisas. Si devaluamos el renminbi no beneficiará al sistema financiero”. Nuestra pertenencia a la OMC ha ayudado a las empresas chinas a competir con las normas internacionales”.
- **ENTREVISTA CON JOSÉ VIÑALS, DIRECTOR DE MERCADOS MONETARIOS Y CAPITALES DEL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI).** ABC 19-04. **P. Usted advierte de varios riesgos para la estabilidad financiera en la Eurozona. El primero, que afecta especialmente a España, es el de la elevada deuda de las empresas.** R. Sí, es verdad, España es un país donde el endeudamiento empresarial es relativamente alto y prevemos que siga así en porcentaje del PIB hasta el año 2020 si no se toman medidas adicionales. Los pasos que se están dando para potenciar los marcos de renegociación y reestructuración de deudas por parte de las autoridades españolas son bienvenidos porque permiten acelerar los procesos de desapalancamiento del sector empresarial español.



- **P. El informe advierte de que los bancos de la zona euro tienen 900 millones de préstamos morosos. ¿Es preocupante en el caso español?. R.** La morosidad en España sigue siendo relativamente elevada. No hay que bajar la guardia en el tema de las provisiones y en que los bancos lleguen a procesos de negociación que les permitan sacar de sus balances los activos que están deteriorados. Es importante sacarlos del balance porque empeoran la rentabilidad del banco y limitan su capacidad para dar crédito en el futuro. De ahí los procesos que se están potenciando desde el punto de vista normativo para llegar a acuerdos de renegociación de deudas con los deudores.
- **P. ¿Hará falta una nueva ola de capitalizaciones? R.** En España los bancos han obtenido niveles de capitales que son razonables, después de la evaluación que ha hecho el BCE y de las actuaciones que se han llevado a cabo.
- **P. Un tercer riesgo apunta a la compañías de seguros de vida, aunque el informe apunta a otros países. R.** España está en una zona más confortable en relación con otros países europeos. Es algo que afecta especialmente a Suecia y Alemania. En este último país, que tiene un sector asegurador muy potente, las compañías de seguros de vida tienen un papel muy importante a la hora de canalizar el ahorro para la vejez, son como si fueran fondos de pensiones privadas. Esto no es tan así en España. También es verdad que los tipos de interés en el caso de Alemania tienen una buena parte de la curva de rendimientos en terrenos negativos, mientras que en España la mayor parte de la curva de rendimientos sigue en terreno positivo; desde ese punto de vista la situación es mejor.

## 9. Nombres propios

- **VÍCTOR MANUEL MARTÍN LÓPEZ, Director General de Caja Rural Castilla-La Mancha. Ex.24-04.** La experiencia es un grado y ayuda a no cometer errores. Víctor Manuel Martín lleva 15 años en la entidad y ha pasado por muchos puestos –“soy cantera”, reconoce orgulloso–. Pero su experiencia no serviría de nada si no se acumulara a la de la entidad, que cumple su cincuenta aniversario. “En el sector se han podido cometer errores, pero quiero romper una lanza por las cooperativas de crédito como la nuestra porque siempre hemos estado al lado del cliente, algo que nos agradecen con su fidelidad”. La entidad no cometió un error que podría haber acabado con ella, el de formar parte del *boom* inmobiliario. Gracias a esa baja exposición al ladrillo, Caja Rural Castilla-La Mancha es una de las pocas entidades que puede presumir de haber crecido durante la crisis. “En pleno retroceso del sector financiero, nosotros apostamos por crecer y, si a cierre de 2010 teníamos un balance de 3.100 millones de euros y 189 puntos de venta, hoy tenemos 353 oficinas y hemos concluido 2014 con 6.670 millones de balance”. Hemos aprovechado el retroceso del sector financiero para crecer. Hemos abierto en muchas localidades donde no había ninguna oficina porque otros habían decidido cerrar. Hemos ido donde nos necesitaban. **Lo que para muchos es negocio y mercados, para nosotros es servicio y personas**. “Nos han llamado locos, pero ahora dicen que somos visionarios”. Para lograr todo este crecimiento no sólo **los clientes han sido importantes. Martín valora el esfuerzo de sus empleados**. “Algunos llevan toda la vida en la Caja Rural y conocen a los clientes de siempre. A ellos les gusta que alguien les entienda y les escuche, y los trabajadores han entendido esto perfectamente. **En la banca, hay que hablar lo justo y escuchar lo suficiente**”. Precisamente ese “escuchar” es lo que les ha salvado de muchas crisis. “Nuestra entidad tiene un 3,33% de morosidad porque hemos sido muy prudentes a la hora de dar créditos hipotecarios en la época del boom. “Sería imperdonable que las cajas no hubiéramos aprendido nada. La raya de la honradez financiera está en no fomentar operaciones especulativas y hubo un momento que se pasó esa raya. Lo peor de todo es que se están volviendo a cometer errores y algunas entidades están haciendo locuras como financiar un tractor a 18 años”.
- **JOSEP OLIU RECUPERA A DAVID VEGARA PARA EL CONSEJO DEL SABADELL COMO CONSEJERO INDEPENDIENTE.** Cinco Días 24-04. David Vegara inició su andadura profesional como docente, aunque pronto se incorporó al departamento de análisis de este banco, puesto que dejó en 1993 para incorporarse como vocal asesor en el departamento de economía del gabinete del entonces presidente del Gobierno, Felipe González. En 1995 pasó a la empresa privada al fichar por Intermoney, y en 2004 volvió a la Administración al ser nombrado secretario del departamento de sanidad y seguridad social de la Generalitat



de Cataluña, puesto en el que solo estuvo nueve meses ya que otro presidente socialista, en este caso Zapatero le nombró secretario de Estado de Economía, con Pedro Solbes como ministro, hasta 2009, año en el que decidió dejar el cargo. Desde 2012 es asesor del fondo europeo de rescate (MEDE). Su influencia internacional, su conocimiento del banco y sus buenas relaciones con Oliu han sido decisivos para ser nombrado consejero, en un momento en el que Sabadell ha dado el gran salto internacional con la compra de la sexta entidad financiera de Reino Unido, TSB.

## 19. Sugerencias

- **A VUELTAS CON LAS FUSIONES Y CON EL COBRO EN LOS CAJEROS AUTOMÁTICOS. Cinco Días 20.04. De un artículo de Ángeles Gonzalo.** Parece que cada vez va tomando más consistencia la posible desaparición de algunas o todas las entidades más pequeñas del sector financiero (antiguas cajas, ya que las cooperativas siguen resistiendo). Hace referencia a BMN. Y añade: Liberbank, Unicaja, Ibercaja y, en menor medida, Kutxabank también entran en las quinielas de fusiones, bien entre ellas o con un tercero. Por cierto, **Caixabank lleva un mes cobrando una comisión fija de dos euros, independientemente de la cantidad a retirar, por utilizar sus cajeros por otros clientes.** El consejero delegado de la entidad, Gonzalo Gortázar, justifica esta medida en la inversión realizada por CaixaBank, 500 millones de euros para poner al servicio de sus clientes la mayor red de España de cajeros, 9.500. La gran banca está analizando cobrar comisiones a otras grandes entidades, aunque están a la espera de recibir una respuesta a una consulta dirigida al España. El presidente de la AEB, **José María Roldán**, ya justificó el viernes esta medida al afirmar que  **toda esta infraestructura (la del extenso parque de cajeros) tiene un coste “y haya que pagarlo”**. De lo contrario, podrían desaparecer. Por cierto, Roldán presentó el jueves su DNI en su banco como obliga la nueva ley de prevención de blanqueo de capitales. De lo contrario, a partir del 30 las entidades pueden bloquear la cuenta su no tiene identificados al cliente. La banca intenta, no obstante, evitar este bloqueo.
- **ESCENARIOS. Un artículo de Carlos Herreros de las Cuevas.** Carlos tiene entre otros títulos el de Master of Science in Management( London Business School). Y buen amigo del GREF. Hace 15 años la planificación estratégica era un proceso exclusivamente racional y se prestaba poca atención, o se consideraba que era un “ruido” del que había que prescindir, a la intuición. A la intuición estratégica he dedicado varios artículos en esta publicación. Tampoco sabíamos nada de los “cisnes negros”. La construcción de escenarios utiliza la intuición, y sostengo sin rodeos que es más necesaria que nunca. Los escenarios son descripciones imaginativas de futuros posibles pero el futuro que presentan es solo un medio para un fin. Estas conversaciones, a la vez muy fluidas y rigurosamente limitadas, están diseñadas para ayudar a un grupo de personas a que se “hagan la trampa” de ver más allá de sus puntos ciegos. Uno de los fundadores de esta práctica, Herman Kahn, creó escenarios para ver más allá del “punto ciego” cultural de que la guerra nuclear nunca se desencadenaría. Pero se preguntó: ¿y si ocurriera?; ¿qué tipo de mundo tendrían que afrontar los supervivientes? Un crítico consternado, Gerard Piel escribiendo en Scientific American, acuñó el término: “pensar lo impensable” para describir el enfoque de Kahn a quien le gustó mucho el término. Pensar lo impensable, dijo Kahn, es la única forma de que nuestra visión estratégica no sea rancia u obsoleta. **El artículo está colgado íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Artículos de Interés.**
- **PECADOS, PECADORES Y JUECES. De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 22-04.** A propósito de Rato, el autor comenta la biografía de Tomás Moro, ejemplo de famoso caído en desgracia, y escribe: La biografía de Tomas Moro invita a hacer algunas preguntas. ¿Por qué desvinculamos inteligencia de honestidad? ¿Es lo mismo ser una persona inteligente que un tipo listo? País de pícaros y bribones, tendemos a confundirlos. ¿Puede uno sustraerse a la droga del poder, al efecto narcotizante del dinero, sin replantearse seriamente la cuestión filosófica de los valores? Semanas después de su dimisión, Moro escribe a Erasmo: “Desde que era casi un niño ansiaba gozar de lo que tú siempre has gozado, de sentirme libre de negocios públicos y de disponer de tiempo para vivir con Dios y conmigo mismo”. Palabras sabias, eternas, deberían servir de meditación y aprendizaje para los profesionales del poder, prisioneros de sus influjos. La otra cara de la misma historia, la desazón y bochorno de una sociedad incrédula y cabreada. Me sirvo de Nelson Mandela: “Pocas cosas favorables se pueden decir de la pobreza, probablemente lo único es que es un potente generador de auténtica amistad. Mucha gente aparenta ser amigo cuando las cosas te van bien, pero son muy pocos pero valiosísimos los que se te acercan cuando no tienes nada. Si la riqueza es un imán, la



pobreza actúa a modo de repelente". Siendo lamentable el comportamiento de Rato, las farisaicas reacciones de muchos son lo peor de esta triste noticia.

## 11. Cursos y Seminarios

- **ICEA. II CONGRESO DE RR.HH Y FORMACIÓN.** 21 Y 22 DE MAYO. Intervenciones de: Francisco García Cabello, Presidente del Foro de los Recursos Humanos; Laura Rosillo; Alex Rovira, Alfonso Luengo, Director General de la Fundación Tripartita, etc. Info: [www.icea.es](http://www.icea.es). Tel. 91-142 09 50.



- **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>
- <http://www.efa.afi.es/efa/secciones/1436387/curso-Master-en-Data-Science-y-Big-Data-en-Finanzas-Edicion-I-2015-2016.HTML>

Nuevo



- **IIR Next Generation Learning 2015.** Madrid, 27 de Mayo. Engagement - Gamificación - Rapid & Micro Learning- Universidades Corporativas 2.0 - Aprendizaje Informal. Info: [www.iir.es](http://www.iir.es) | [info@iir.es](mailto:info@iir.es) | Tel: 91 700 48 70.



## 12. Y una frase para la reflexión

A propósito del Día del Libro, ( de mi proveedora, mi buena amiga Kirsten, ¡gracias!)

Aviso: la lectura perjudica seriamente a la ignorancia. No puedes comprar felicidad, pero puedes comprar libros que es casi lo mismo. Busco hombre de buena ortografía para tener una intensa relación textual. Si me gusta tu ortografía es porque me sugiere que sabes poner las cosas en su lugar, que puedo confiar en ti, porque quien respeta hasta la forma correcta de escribir una palabra, seguro que sabe respetar cosas más importantes en la vida (Anónimo). Educar la mente sin educar el corazón no es educación en absoluto (Aristóteles)..

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