

NOTICIAS DEL GREF 9-1-2011. 5º ANIVERSARIO

"Nada que valga la pena se consigue sin renuncias y sin entrega. Es preciso fomentar el ejercicio de grandes valores y virtudes como la voluntad de superación, el rigor, el sacrificio y la honradez. Valores y virtudes cuya ausencia no es ajena el origen de la crisis, y que son consustanciales a toda sociedad justa y equitativa". Del Mensaje de S.M. el Rey al pueblo español. Navidad 2010.

VIDA ASOCIATIVA. EL BOLETÍN CUMPLE 5 AÑOS.

Decíamos el 2-1-06, recogiendo una noticia del 30-12-05: "Una oficina nueva cada 12 horas, el secreto de las cajas". Un Informe de Caixa Catalunya, por primera vez mide de forma econométrica la relación entre expansión de la red de oficinas de las cajas, la rentabilidad y la eficiencia. Los resultados son sorprendentes. Curiosamente son las Cajas más expansivas las que han mejorado los ratios financieros. El proceso de expansión ha fomentado una mayor disciplina en los gastos. Mientras, los Banco han seguido justo la estrategia contraria. Entre los citados años su red pasó de 17.530 oficinas a 14.168.. Y añade: en los nueve primeros meses del año han abierto 154. En cualquier caso, menos que las que han abierto las Cajas que han inaugurado de 400 a 450 oficinas.

A LOS 5 AÑOS EL BOLETÍN SE DISTRIBUYE DE FORMA DIRECTA A:

319 COMPAÑEROS DE ENTIDADES FINANCIERAS MÁS 23 COLEGAS PORTUGUESES.

208 SIMPATIZANTES DE NUESTRA ASOCIACIÓN, MÁS 417 ASOCIADOS CORPORATIVOS.

Y DE FORMA INDIRECTA:

SON MUCHAS LAS ENTIDADES QUE AÑADEN NOTICIAS LOCALES Y LO REENVÍAN A SUS EMPLEADOS. POR EJEMPLO, FUNDESEM LO REENVÍA A 17.980 NACIONALES Y 30.642 INTERNACIONALES, Y COMO ELLA SON MUCHAS LAS ESCUELAS QUE LO REENVÍAN A SUS ALUMNOS, ESPECIALMENTE EN ALGUNA MODALIDAD DE FINANZAS. AGRADECEMOS LA ACOGIDA.

HEMOS COLGADO EN LA WEB

OVERLAP como patrocinadora de la sección "**INNOVACIÓN**", nos hace llegar su **Newsletter**, cedida por **BANESTO**, resultado de la colaboración de ambas entidades. Mensualmente contaremos con una de ellas. La actual se titula "**Competencia 2.0**". Está colgada en la sección Innovación. Agradecemos a ambas instituciones su generosidad.

PONENCIAS DE LAS ÚLTIMA REUNIÓN. Pablo Hernández Medrano, Director General de Blue Mat, después de agradecer el gran número de respuestas a la encuesta que lanzó al terminar la reunión, nos explica porqué todavía no se han podido colgar las ponencias: " Como en muchas de las ponencias no se pudo contar con antelación suficiente con los soportes de las mismas, especialmente para los contenidos en formato video, se están editando dichas grabaciones para que los contenidos finales tengan la calidad idónea. En condiciones normales, nada más terminar la sesión física, todas las grabaciones se publican y están disponibles en tiempo real. Os haremos llegar próximamente el link de acceso a las mismas"

NOTICIAS DEL SECTOR

LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR DAN LAS CLAVES DEL NUEVO AÑO. Ex.3-1-2011

ISIDRO FAINÉ: Nos encontramos en la senda de la recuperación, aunque sea de manera suave.(...) Es vital devolver la confianza al mercado con un mensaje creíble. Eso es tarea de todos los agentes económicos y políticos. (...)La liquidez seguirá siendo uno de los desafíos del sector. (...) Tras este proceso (se refiere a los procesos de fusión de las cajas), ahora queda la parte más difícil, que es la consolidación de esos nuevos proyectos con una gestión eficiente que se centre en el servicio a los clientes y en el beneficio a toda la sociedad a través de la obra social.

ÁNGEL CANO: El escenario para 2011 está sujeto a muchas incertidumbres (...) España necesita continuar de manera muy rigurosa las medidas anunciadas. Si cumple, no necesitará el rescate por parte de la UE ni del FMI. (...)El complejo entorno competitivo discriminará entre entidades débiles y aquellas más sólidas.(...) Los grandes retos para 2011 son completar las fusiones y conseguir cuanto antes que las nuevas entidades puedan emitir en los mercados internacionales.

ÁNGEL RON: Habrá que acelerar y culminar los procesos de reforma iniciados. (...)Seguimos confiando plenamente en la fortaleza de nuestro negocio y en la financiera que nos dota de una posición privilegiada para continuar aumentando la cuota de mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento que se puedan presentar.

JOSE OLIU: En cuanto a las reformas, existe el compromiso de llevar adelante tanto las medidas anunciadas como, si fuera necesario, cualquiera otra adicional.- España no va a tener que ser rescatada porque cumplirá. (...) Para Sabadell, 2011 será el primer ejercicio del nuevo plan de negocio CREA, basado en el crecimiento y la rentabilidad. continuaremos atentos a las oportunidades que sumen valor a nuestros proyecto.

MIGUEL MARTÍN, AEB: El sector sigue en beneficios, genera recursos propios internamente sin ayudas públicas, y constituye importantes provisiones para fortalecer adecuadamente sus balances.

JOSÉ ANTONIO OLAVARRIETA, CECA: A lo largo de casi dos siglos, las Cajas se han adaptado a las circunstancias propias de cada época y así ha sido en esta ocasión. La reforma normativa de julio garantiza el futuro de estas entidades al mejorar su capacidad de capitalización. Exigirá un cambio estatutario en la CECA en el que trabajaremos en 2011.

JOSÉ MANUEL MARTÍNEZ, MAPFRE: Seguiremos invirtiendo mucho en el desarrollo de redes de oficinas propias, en medios, formación, y en desarrollos tecnológicos.(...) El seguro aguanta bastante bien la crisis porque es un sector anticíclico.

JAVIER DE AGUSTÍN, AXA: El objetivo para 2011 se basa en obtener la preferencia de los clientes, garantizándoles un alto nivel de satisfacción y poniéndole en el centro de las decisiones.(...) El Gobierno emprenderá dos reformas importantes para el sector: la de las pensiones y la de la Ley de Economía Sostenible.

LAS COMISIONES BANCARIAS SE DISPARAN PARA PALIAR LA ATONÍA DEL NEGOCIO. Ex.6-1-2011. Las ligadas al crédito al consumo las que más suben. Las entidades elevan fuertemente los servicios que ofrecen. La apertura de una hipoteca o el mantenimiento de una cuenta cuesta un 6% más. Los banqueros reconocen en privado que los servicios bancarios españoles son "muy baratos".

LOS BANCOS PODRÁN MANTENER EL DIVIDENDO PESE A LA NORMA DE BASILEA. Ex.29-12-2010. Las entidades españolas deberán tener un capital de calidad de al menos el 6,37% para mantener sus actuales políticas de retribución. Todos los bancos cotizados superan ese umbral. Son restricciones impuestas por los reguladores para incrementar la resistencia de la banca ante futuras crisis. Se establecen baremos para repartir el beneficio en dividendos en función del ratio de capital.

EL BBVA REABRE EL MERCADO DE CRÉDITO AL COLOCAR 1.500 MILLONES EN CÉDULAS. Ex.5-1-2011. Francia, Alemania y China se quedan con el 68% de la deuda. La primera emisión desde octubre recibió un fuerte apoyo internacional. El banco, que pagó un elevado precio, allana el camino a otras entidades. El Consejo de Administración ha acudido en bloque a la reciente ampliación de capital. **Se alía en banca corporativa con el banco de Desarrollo de China.** Firma un acuerdo para colaborar fuera de China. No supone desembolso alguno. Ex. 6-1-2011. La entidad ha captado en 2010 más de 10.000 millones de euros. Ex 28-12-2010.

SANTANDER PAGA MENOS QUE EL TESORO POR COLOCAR 1.000 MILLONES EN CÉDULAS. Ex.6-1-2011. La demanda supera los 1.200 millones. El grupo paga un cupón del 4,625% para colocar cédulas hipotecarias a 5 años, por debajo de la rentabilidad del 4,666% del bono público. Los inversores extranjeros con Francia a la cabeza han copado casi el 80% de la emisión. El aumento de la percepción de riesgo sobre España está encareciendo las emisiones de la banca.

BANCO SABADELL CREA UNA CONSULTORA PROPIA PARA DAR SERVICIO AL GRUPO Y A TERCEROS. Cinco Días 29-12-2010. La nueva filial ha sido bautizada Bansabadell Consulting. El grupo espera a través de esta compañía "reducir el gasto anual en servicios profesionales externos" gracias al ahorro del margen empresarial y de los costes de una estructura de supervisión.

EL FROB BUSCA YA OTROS 5.000 MILLONES. El Mundo 3-1-2011. Prepara una emisión para captar más fondos con los que recapitalizar a las cajas. La mayor parte del dinero iría a parar a la Banca Cívica y a las entidades catalanas. El mismo periódico en su **sección P & R** se pregunta **qué consecuencias tiene para el Tesoro la emisión.** Y responde que supone incrementar el volumen de deuda a emitir en el 2011. un ejercicio complicado para el Tesoro por los vencimientos y por las tensiones que persisten en los mercados. **y sigue preguntándose si el Estado seguirá ganando dinero gracias a las ayudas al sector financiero.** Y responde que sí. La compra de activos financieros y los avales han permitido al Estado ganar dinero. Con el FROB debiera ocurrir lo mismo, pero el margen es cada vez más estrecho. El Tesoro cobra unos intereses del 7,75% por el dinero entregado a las cajas. Pero el Estado debe lanzar emisiones para conseguir el dinero que luego inyecta a las cajas, y cada vez debe pagar un interés más alto por él, lo que reduce el margen de beneficio. **Finalmente se pregunta por qué la banca ha necesitado menos ayudas.** Y responde: el buen hacer del Banco de España, impidiendo que las entidades sacaran de su balance activos, y las provisiones genéricas o anticíclicas.

LAS CAJAS CUMPLEN CON LOS PLAZOS DEL BANCO DE ESPAÑA Y TIENEN LISTA SU REORDENACIÓN ANTES DE NAVIDAD. Ex. 24-12-2010. Para ello han optado por prejubilaciones muy generosas para evitar conflictividad social en el proceso de reconversión y poder tener listas sus integraciones en los plazos marcados. Los expertos esperan en 2011 una nueva oleada de fusiones.

EL FROB NACIONALIZARÁ LAS CAJAS QUE NO DEVUELVAN LAS AYUDAS PÚBLICA. Ex.4-1-2011. El Banco de España va a vigilar estrechamente a las cajas con exámenes trimestrales en los que asegurará si están llevando a cabo los planes de reorganización, y en los que evaluará si pueden cumplir con los pagos del FROB.

EL BANCO DE ESPAÑA PROHIBE A CAJAS CON AYUDAS DAR DEPÓSITOS AGRESIVOS. Ex.30-12-2010. El supervisor comunica a las entidades las líneas rojas que no podrán traspasar. Los productos que no cumplan estos criterios requerirán la aprobación previa del FROB. En carta a la AEB y a la CECA detalla los criterios que tendrán que cumplir las estrategias de las entidades para que puedan considerarse como "no agresivas". El periódico las describe con minuciosidad. Entre las limitaciones, se indica que el tipo de interés no podrá superar el máximo que publicitan, de media, los cinco principales competidores que no hayan recibido ayudas del FROB. Este tope podrá traspasarse en casos "excepcionales" y por motivos "puramente defensivos", es decir cuando un cliente tenga intención de retirar su dinero para llevarlo a otro banco o caja.

CATALUNYACAIXA OFRECE DEPÓSITOS AL 5%, PERO SÓLO PODRÁ DAR EL 4,5%. Ex.6-1-2011. Para importes de hasta 10.000 euros. La caja lanzará el lunes un producto para nuevos clientes al 4,5% que exige la utilización de una tarjeta VISA. algunas oficinas lo comercializan prometiendo el 5%. Por otra parte pide 1.000 millones más al FROB para cubrir sus 'agujeros'. La Caja ya habían recibido 1.250 millones del Estado. El Mundo 7-1-2011.

LAS CAJAS RURALES DEL MEDITERRÁNEO PAGAN EL 4,75% SIN REQUISITOS. Ex.6-1-2011. Se trata del "Depósito Especial" que ofrece un TAE del 4,75% para el plazo de 18 meses. La oferta se dirige sólo a dinero procedente de otras entidades y para importes desde 6.000€. Los intereses podrán liquidarse cada trimestre, semestre o al vencimiento.

LA CAIXA INICIA EL CIERRE DE 125 OFICINAS TRAS UNIRSE A CAIXA GIRONA. Ex.4-1-2011. Pese al cierre de sucursales, se mantendrá el número de empleados, aunque algunos deberán trasladar su puesto de trabajo de Girona a oficinas de la provincia de Barcelona.

BBK BANK. Ex.4-1-2011. BBK, accionista de referencia ha aumentado el capital social de la entidad, resultante de la integración de la caja vasca y Cajasur, en 800 millones tras la emisión y puesta en circulación de 800.000 acciones, con lo cual el capital alcanza millones 818. Las 470 oficinas de Caja Sur abrieron ayer sus puertas como sucursales de la nueva entidad BBK Bank Cajasur. Cajasur formalizó ayer (por el 29-12) la cesión de todos sus activos y pasivos al nuevo banco. Ex. 30-12.

BANCA CÍVICA. SE PRESENTA EN LONDRES ANTE INVERSORES INSTITUCIONALES. Con estas reuniones busca demostrar transparencia en el mercado internacional y probar que la reorganización del sector bancario español es una realidad. Ex. 30-12-2010. **Prejubilará a .100 empleados con el 83% del sueldo a partir de los 55 años.** **Fitch la pone en "vigilancia negativa".** Ex.6-1-2011. **Debido a los riesgos de integración con Cajasol** dado el relativo gran tamaño de la caja sevillana y su más débil perfil financiero, informa Lidia Velasco. La revisión del rating variará en función del desarrollo de la entrada de Cajasol, a la que ya rebajó su calificación a triple B en diciembre pasado, debido, principalmente, a su exposición al sector inmobiliario.

LAS CAJAS PRESENTAN SU MODELO EN ASIA Y ORIENTE PRÓXIMO, DESPUÉS DE HABERLO HECHO EN EUROPA Y EEUU. Ex.7-1-2011. El mensaje fundamental es que la nueva regulación y la reestructuración financiera han resultado en un menor número de cajas y ha integrado a las entidades en grupos más fuertes y eficientes, con más y mejor capital y una estructura de gobierno corporativo más profesional.

BANCOS Y CAJAS SUBEN EL PRECIO DE LAS HIPOTECAS A MÁXIMOS DE DOS AÑOS. Ex. 8-1-2011. El avance del euríbor, el incremento del precio de las hipotecas y la percepción de que el valor de los inmuebles caerá todavía más, dificultan la reactivación del mercado. En 2010 la banca ha otorgado préstamos a tasas de euríbor más 0,50%. En 2011 es posible que la tasa llegue al 1%.

LOS FONDOS DE INVERSIÓN PIERDEN LA MITAD DE SU PATRIMONIO EN LA CRISIS. Ex.4-1-2011. La competencia de los depósitos, las necesidades de liquidez y la crisis de la deuda periférica hacen que los fondos sufran unas fugas de casi 26.000 millones en 2010. Desde Ahorro Corporación esperan que en 2011 siga cayendo el patrimonio de los fondos entre un 2% y un 7% en función de cómo evolucionen los mercados de renta variable. La entidad prevé un gran año para la bolsa. El mismo periódico el día 6, dice: "Los expertos esperan otro año pedido para las gestoras de fondos". Y haciéndose eco de manifestaciones de Casadejús de Ahorro Corporación, afirma que los fondos podrían perder hasta un 15% del patrimonio.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER.Ex.8-1-2011. El Ibex revive sus miedos y cae un 3% en la primera semana de 2011. Cierra en 9.560,70 puntos. El peor índice de las grandes plazas al ser el único en abrir el año en rojo. **Nuevo castigo a los bancos.**

COYUNTURA NACIONAL

BALANCE 2010: El paro se duplica desde que Zapatero llegó al poder. Ex.5-1-2011. Mientras tanto, la reforma laboral sigue sin arrancar. 2010: tercer año negro del paro en España. Editorial de Expansión. El Gobierno quiere enviar fuera a los jóvenes parados para estudiar idiomas. Ex.3-1-2011. Pretende incentivar la contratación de estas personas en las empresas españolas que abren mercados. Permitirá que se puedan cobrar las prestaciones en el extranjero.

EL GOBIERNO SE AFERRA A CHINA PARA COLOCAR DEUDA Y ALENTAR LA INVERSIÓN. Ex.4-1-2011. Un mercado estratégico para los dos grupos bancarios españoles. La Caixa a través del Bank of East Asia de Hong Kong también está presente en la región.

EL POSIBLE RESCATE DE PORTUGAL METE PRESIÓN A LA PRIMA DE RIESGO ESPAÑOLA. Ex.8-1-2011. Las dudas de los mercados sobre la solvencia de España volvieron a elevar ayer con fuerza la prima de riesgo, que marcó su máximo durante el último mes hasta alcanzar los 265 puntos por encima del bono alemán.

EL EURO SE SITUÁ EN SU NIVEL MÁS BAJO DE LOS ÚLTIMOS CUATRO MESES. Ex. 8-1-2011. Cayó ayer hasta los **1,29 dólares.**

NUEVO MARCO PARA LAS AGENCIAS DE RATING. Ex.8-1-2011. El consejo de Ministros aprobó ayer el proyecto de ley que adapta al marco español la nueva normativa europea sobre agencias de calificación. El objetivo es establecer normas armonizadas en el conjunto de la UE. Fija las competencias de la CNMV. La futura Autoridad Europea del Mercado de Valores supervisará las agencias, en cooperación con las autoridades nacionales.

INDICADORES

- **el gasto farmacéutico se reduce** en 2010 por primera vez en una década. Ex.3-1-2010. A falta de contabilizar los dos últimos meses, se confirma la contención con una caída cercana al 10% en el mes de octubre.
- **el IPC se dispara** al 2,9% por las subidas fiscales y el crudo. Se esperan repuntes.
- **el sector manufacturero se recupera** con los nuevos pedidos para exportaciones. La producción industrial repunta e insufla vida al PIB. Sorprendente subida de la actividad febril en noviembre, especialmente por las empresas de energía y química.
- **unas 50.000 plantas fotovoltaicas están al borde del concurso** tras el 'tarifazo'. La mitad del sector intenta refinanciarse o, directamente, entrará en concurso. El Decreto reduce un 30% sus ingresos.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL PARLAMENTO EUROPEO EXAMINA A ESPAÑA. Ex.8-1-2011. Una delegación de 9 eurodiputados de la Comisión Especial sobre crisis financiera, económica y social visitará Madrid el próximo jueves, con el fin de analizar la situación económica española y elaborar un informe que posteriormente será votado en el pleno de la Eurocámara. Su presencia tiene como objeto analizar y evaluar el alcance de la crisis, su alcance, su impacto en la UE y sus estados miembros, y proponer "medidas adecuadas" para reconstruir a largo plazo unos "mercados financieros sanos y estables"

BRUSELAS PODRÁ LIMITAR EL RIESGO DE LOS BANCOS. El Mundo 5-1-2011. Dará poder a los supervisores para que veten operaciones dudosas de la gran banca. La Comisión aprobará esta semana su plan para dar competencia a los supervisores. El regulador tendrá opción de cambiar la estructura operativa de una entidad. La iniciativa se someterá a debate entre banca, inversores y consumidores. El problema está en definir qué se entiende por gran banca.

BRUSELAS QUIERE QUE LOS ACREEDORES DE LA BANCA PAGUEN LAS QUIEBRAS. Ex.7-1-2011. Lanza una propuesta que podría ser norma. El Ejecutivo comunitario busca que los contribuyentes no tengan que afrontar el coste generado por las entidades insolventes como ha ocurrido en la crisis actual.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

MIGUEL SANZ, DIRECTOR GENERAL RESPONSABLE DE RR.HH. DE BANESTO, en EQUIPOS Y TALENTO, diciembre 2010/enero 2011: "Hace falta entender, escuchar y motivar a los equipos para conseguir resultados óptimos". Se puede leer íntegramente en: <http://www.equipoys talento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/banesto/miguel-sanz/>

LUIS HERNÁNDEZ, RESPONSABLE DE BANCA PRIVADA DE BNP PARIBAS. Ex. 30-12.2010. Valora positivamente la integración con Fortis. Nos ha permitido ampliar y mejorar nuestra oferta de productos y servicios. Por otro lado destaca la complementariedad de la red de ambas firmas, que facilita el contacto con los clientes.

NOMBRES PROPIOS

PILAR TRUCIOS, Banco Financiero y de Ahorros, nombre legal del SIP formado por Caja Madrid, Bancaja, Caja de Canarias, Ávila, Laietana, Segovia y Rioja, ha designado a Pilar Trucios como Directora General Adjunta de Comunicación y Marca. Pilar reportará directamente al Presidente. Enhorabuena Pilar. Pilar es buena amiga del GREF desde su época de Directora de E & E.

SUGERENCIAS

EQUIPOS Y TALENTO publica en su último número Diciembre 2010/Enero 2011, dentro de la sección Formación Virtual, un interesante artículo de **Inma Muñinos** titulado "**La revolución 2.0 llega a la formación**", con opiniones de los compañeros Francesc Ventura, de La Caixa; Patricia Martínez de UNNIM, Arturo Ferrer, nuevo Director de Formación del Banco Popular; así como de Oscar Dalmau y Belén Romero de IL3; David Herranz de Adecco Training; y Marcelo Rinaldi de Avanzo. Se puede leer íntegramente en <http://www.equipoystalento.com/reportajes/dineformacion>

GRACIAS EUROPA, artículo de **Eduardo Martínez Abascal, Profesor del IESE**. Ex.5-1-2011. Algunos comentaristas atacan a los mercados...Es cierto que los mercados, y los mercados son personas, quizás buscan sólo su propio beneficio, son cortoplacistas. Pero, a la postre, cumplen una función que a nosotros nos viene muy bien: llaman la atención sobre cosas que van o pueden ir mal. Son una señal de alarma que "obliga" a nuestros gobernantes a actuar, y eso ya es muy, pero que muy bueno. Gracias Europa porque nos facilita la salida de este lío en que estamos y nos han metido

TIPOS DE INTERÉS, por Fernando G. Urbaneja. ABC 2-1-2011. El euribor anda extraviado por las pantallas (entre el 1 y 2% desde hace muchos meses, sin mercado de referencia. ¿Cuánto tiempo seguirá extraviado ese tipo de interés de referencia? Puede que meses, incluso algún año, pero desde luego que no tanto como la vida media de las hipotecas. De manera que conviene prepararse para tipos de interés más altos, con todas sus consecuencias. Este tema es abordado también por Juan Tugares, Catedrático de Economía de la UB en Expansión 6-1-2011, bajo el título "Tensiones de tipos en 2011".

UN POCO DE OPTIMISMO. (EL TITULAR ES NUESTRO). Final del discurso de Isidro Fainé en el III Encuentro de Directivos CEDE, publicado en EXECUTIVE EXCELLENCE, Nº 76: Este país es muy rico en sus gentes, y a los directivos nos corresponde asumir la responsabilidad de ponerlo en valor. No dejemos que el pesimismo de la coyuntura restrinja nuestras posibilidades y nos rinda al desánimo. Podemos recuperar la confianza y, lo que es más importante, hacer que los demás la recuperen en nosotros. Con mayor productividad, con políticas ortodoxas, con empresas competitivas, con directivos con talento y sobre todo con pasión, abiertos al mundo. No nos esperan tiempos fáciles, lo sabemos. Pero sabremos adaptarnos a ellos y sabremos cambiar nuestra forma de gestionar. Podemos y debemos hacerlo. Va en ello mucho de lo que en definitiva es nuestra última razón de ser: ser capaces de construir un futuro mejor para las siguientes generaciones. **Recomendamos la lectura íntegra que encontrarás en la web, sección Artículos de Interés.**

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

La Fundación Universidad Empresa nos envía su última publicación "**Guía de Empresas que ofrecen empleo 2010-11**". Agradecemos a Marisol Pastor y Jaime Capitel el envío, y sobre todo la publicación en unos momentos tan difíciles para el empleo como los actuales. Está a disposición de los asociados.

MONTANER & A, nos hace llegar su **calendario** bajo el lema **¿Quieres descubrir el gurú que hay en ti?**. En este mes nos pregunta ¿Cuál es tu mejor versión?. En 2011 tienes la oportunidad de construir tu mejor versión ¿cómo empezamos?.

GEC.1er.ENCUENTRO DE APRENDIZAJE INFORMAL EN LOS PROGRAMAS DE VALOR. Francesc Fábregas en su presentación afirmó que el 80% del aprendizaje en el lugar de trabajo es aprendizaje informal. Te invitamos a que conectes con el enlace que viene a continuación donde encontrarás interesantes intervenciones de Josep Lozano, Presidente de AEFOL, Francesc Fábregas, Director General de GEC, y entre otros más, a nuestros compañeros Alfredo Fraile (BANESTO), Maribel Álvarez (Caixa Penedés), y Gerard Vélez (La Caixa), Además de representantes de SEAT, Applus, y de nuestro antiguo colega Miguel Ángel Gómez ahora en GEC. http://virtagora.net/recursos/v4/materiales/noscorn/vf_gec_resumen/index.html

CURSOS Y SEMINARIOS

- **Curso de Especialización para el título de Analista Financiero Internacional CIA** y del Programa Superior de Gestión Patrimonial (Curso acreditado por EFPA para la preparación de su título Primer ciclo). Empieza el 21 de Enero. En horario de viernes tarde y sábado por la mañana. FEF. Tel. 91598 25 50. Begoña Ruiz b.ruiz@fef.es
- **Novedades fiscales para 2011.** Madrid 18 de enero. APD.. Hotel Palace, de 9,30 a 13,30. Tel. 91-523 70 00. www.apd.es
- **Proceso Supervisor de cumplimiento Normativo de ECs y ESIS.** 22 de Febrero.. IIR Tel. 902 12 10 15. www.iir.es
- **Por qué la formación en habilidades directivas no tiene los resultados esperados?** **Inmaculada Cerejido**, autora del libro "El camino de la transformación" (Ed.LID). Jueves 20 de enero, 9,30 horas en La Salle (Avda. Valedmarín,81. Aravaca. Salida 10. N-VI). Se servirá desayuno durante el almuerzo. Tel. 91-740 19 80. SRC a: vlaguna@lasallecampues.es

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Reproducimos unos breves textos de **Santiago Álvarez de Mon** de su artículo publicado en Expansión el 5-1-2011, titulado "Elogio de la duda". Son una preguntas que sin duda inducen a la reflexión y a la acción cara a los buenos propósitos del Nuevo Año: ¿Cuántas personas conoces que se han replanteado en serio sus paradigmas de siempre? **¿Qué valor tienen nuestras convicciones si no son cocinadas en la brasa de la duda? Preguntar, escuchar, meditar, dudar, verbos decisivos, auténticas parteras de un liderazgo transformador**, tienen un escaso protagonismo en el debate público. Si me urgen enunciar una sola cualidad del liderazgo, diría que **la humildad**. Válida para el triunfo y la derrota, es la virtud que me blinda de la desesperación, de la vanidad, y me anima a bregar con una realidad más vasta y rica que mis modelos mentales.(...) **¿Quieres cambiar el mundo?, empieza por ti mismo**", **aconsejaba Gandhi**. Ésta es mi petición a los Reyes Magos. Que durante este 2011, en lugar de empeñarnos en cambiar al otro, empecemos por nosotros mismos. **Desde dentro hacia afuera, ese es el orden natural del cambio**. Entonces los acontecimientos cobran otra dimensión, las relaciones mejoran, el tiempo se aprovecha y la vida cobra otro sentido.

LA REDACCIÓN