

NOTICIAS DEL GREF 11-11-2012

VIDA ASOCIATIVA

JUNTA DIRECTIVA. El próximo lunes y en la sede de la Escuela de Negocios EUDE, se reunirá la Junta Directiva para tratar de la próxima Reunión y, de manera especial de la organización de los grupos de trabajo para diseñar el Plan 2013-2015 sobre cómo queremos que sea el GREF en el próximo futuro. **¿Has elegido ya los dos grupos?**

HEMOS COLGADO EN LA WEB: 7 nuevos vídeos con los que vamos enriqueciendo la sección. Ya contamos con 44. Entre ellos el tan difundido "La crisis desde un punto de vista diferente" donde se muestran las fortalezas de la economía española. Agradecemos a Enrique Díaz Mauriño, promotor y proveedor principal de la sección, su entusiasmo.

NOTICIAS DEL SECTOR

BANCO MALO-SAREB- PREVÉ GANAR UNA MEDIA DE 400 MILLONES AL AÑO DURANTE LOS 15 AÑOS QUE ESTARÁ OPERATIVO. Ex.9-11. Es una de las claves del Plan que el FROB está presentando a los inversores. El accionariado debe estar cerrado el 28 de noviembre. Las proyecciones contemplan que sólo registre pérdidas en 2015 y 2016, más allá del resultado negativo de 32 millones que registraría este año, en su arranque y puesta en marcha. En los restantes ejercicios el beneficio oscilaría entre 164 y 725 millones. Otra clave es la hoja de ruta para la desinversión, ya sean inmuebles o créditos. En el primer caso, los adjudicados se venderán o alquilarán. Las viviendas y promociones en curso, se venderán o complementarán su desarrollo cuando el proyecto sea sólido. Si no, considerará su demolición. Podrá invertir para finalizar proyectos urbanísticos. **LOS INVERSORES PIDEN QUE LES FINANCIÉ LA COMPRA DE ACTIVOS.** Ex.8-11. Ven difícil entrar en el capital de SAREB. Creen que hay poco tiempo para decidir. Piden el mismo trato que Santander y BBVA si finalmente entran en el accionariado. **Las plantillas de SAREB, que está siendo seleccionada por Spencer Stuart, y la de los bancos que cedan activos tendrán "incentivos adecuados".**

LOS BANCOS NACIONALIZADOS TENDRÁN QUE REDUCIR SU TAMAÑO A LA MITAD. Ex.9-11. Apenas quedan 20 días para que termine el plazo que tiene la Unión Europea para aprobar los **planes de reestructuración** de los cuatro bancos nacionalizados: Bankia, CatalunyaCaixa Banc, NCG Bank y Banco de Valencia. La semana que viene deben ser definitivamente aceptados por el Banco de España como paso previo para que obtengan la definitiva luz verde. Pero ya se van sabiendo las grandes líneas de las exigencias que la troika comunitaria va a imponer para que se desembolse la ayuda europea para la recapitalización. La condición esencial es el compromiso de **reducir prácticamente a la mitad el balance** de las cuatro entidades intervenidas por el Frob, mediante la reducción drástica de las áreas de negocio no consideradas estratégicas, la venta de participaciones empresariales y también con el adelgazamiento de la red convencional de oficinas y, por lo tanto, de un buen número de empleados de las cuatro entidades. **Las exigencias no serán iguales para las cuatro entidades**, señalan estas fuentes, y por eso se habla de que la reducción del balance de los cuatro bancos oscilará entre el 40% y el 60%, **dependiendo del tamaño** de los mismos, **de las ayudas recibidas** y de la proporcionalidad entre dichas ayudas y el tamaño de cada uno de ellos. **A mayores ayudas corresponderán mayores ajustes, señalan estas fuentes. Lo importante** es, según las autoridades europeas, **diseñar una entidad que pueda ser solvente por sí misma una vez reducida su capacidad instalada, de forma que pueda ser adquirida por terceros en un plazo razonable** de tiempo y a partir de ahí que se recupere la mayor parte de las ayudas recibidas. **La idea general es que los bancos surgidos de las antiguas cajas de ahorros vuelvan sobre sus orígenes, centrando su actividad en la banca minorista**, es decir de particulares y de pequeñas y medianas empresas, llevándola a cabo en los territorios de origen. Deben **proceder a la venta o cierre de las redes de oficinas no situadas en esas comunidades autónomas** y que actividades como banca mayorista, banca privada o gestión de activos deben dejar de prestarse o, en el mejor de los casos, reducirse de forma drástica. Para todo ello habrá un calendario que deberán cumplir las entidades y que la troika comunitaria se encargará de vigilar que se va cumpliendo a través de los controles trimestrales que se pondrán en marcha. La Unión Europea ya ha señalado **que los despidos deberán realizarse de acuerdo a las nuevas normas laborales, es decir que la indemnización no deberá superar los 20 días por año trabajado con un máximo de doce mensualidades. La troika señala que no se puede indemnizar por encima de esa cifra con fondos públicos.**

BANKIA. BRUSELAS QUIERE IMPONER PÉRDIDAS A LOS 400.000 ACCIONISTAS. Ex.6-11. Joaquín Almunia volvió a arrojar un jarro de agua fría a los accionistas de los bancos nacionalizados, como Bankia. Reiteró ayer que "han de ser los accionistas y los titulares" de productos híbridos como participaciones preferentes, los que absorban las pérdidas de las entidades financieras que reciben ayudas, no los contribuyentes. El plan de reestructuración que Bankia debe ejecutar para recibir fondos de Bruselas se aprobará el 28 de este mes. Lo único que está claro es el marco general fijado en el Memorando de Entendimiento (MOU) y en la última reforma del Gobierno. En cualquier caso, todo apunta a que los 413.000 accionistas minoritarios del banco sufrirán algún tipo de pérdidas. El grupo Bankia-BFA recibirá una inyección de capital público de 19.000 millones de euros. Bankia planea realizar 5.000 despidos, el 25% de la plantilla. Sigue el desfile de ex consejeros por la Audiencia Nacional. Bankia destinará a SAREB adjudicados por 7.997 millones. Supone el 44% del total en activos de la 4 entidades nacionalizadas.

CAJA MADRID SERÁ FUNDACIÓN A FINAL DE MES CON UN PATRIMONIO DE 256 MILLONES. Ex.10-11. Se dedicará exclusivamente a la Obra Social, heredará el balance de la caja que a 31 de agosto contaba con un patrimonio neto

de 256,87 millones(fondo de dotación + reservas). La entidad conserva activos, principalmente tesorería e inmuebles. Con esta herencia puede operar durante cuatro o cinco años, según los cálculo de la Comunidad de Madrid. El Gobierno autonómico tutelaré la conversión en fundación y designará el primer patronato. Su objetivo es que la Fundación continúe operando una vez que agote el remanente que tiene hoy, aunque no está claro cómo se financiará. No se descarta que intente cerrar algún acuerdo con Bankia.

LA ASAMBLEA DE CATALUNYACAIXA RECHAZA POR SORPRESA TRANSFORMARSE EN UNA FUNDACIÓN. Ex.8-11. Consideran que la nueva fundación supone una privatización de la Obra Social. Finalmente se decidió posponer la asamblea. La Caja explicó que elaborará una nueva propuesta que pueda ser aceptada por todos los compromisarios en una nueva asamblea.

EL GOBIERNO OBLIGA A LAS CAJAS NACIONALIZADAS A ACELERAR LA CONVERSIÓN EN FUNDACIONES. Ex.9-11. La disolución de los órganos de gobierno es inminente, sin que sea necesario la convocar a sus asambleas generales.

LAS EXIGENCIAS DE PROVISIONES CONSUME LA RENTABILIDAD DE LA BANCA. Ex.6-11. Según el Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España, las entidades españolas perdieron 3.124 millones entre enero y junio, frente a las ganancias de 7.836 millones de un año antes. "Estas pérdidas situaron la rentabilidad de los activos totales medios (ROA) en el -0,17%, frente al 0,44% de junio de 2011. Asimismo, la rentabilidad de los fondos propios (ROE) descendió del 7,4% de junio de 2011 hasta el -3% un año después".

BANCO CAIXA GERAL CIERRA 36 OFICINAS Y PRESCINDE DE 175 EMPLEADOS. Cinco Días.8-11. La filial española del mayor banco luso revisa su dimensión dentro de un plan de reestructuración por la caída del negocio. que le ha llevado a presentar un ERE pactado con los representantes de los trabajadores que afectará a 175 empleados.

SANTANDER U.K. LONDRES RESTRINGE EL APOYO DE LA FILIAL BRITÁNICA AL RESTO DEL GRUPO. Ex.6-11. El regulador financiero de Reino Unido (FSA) ha restringido "la provisión de liquidez y capital por parte de Santander UK al resto del grupo Santander", según ha confirmado hoy Ana Patricia Botín, durante una comparecencia en la Cámara de los Comunes. "Santander UK es una unidad autónoma e independiente, con su propia financiación, capital y gobierno corporativo", explicó para tranquilizar a los parlamentarios sobre el peligro de que la crisis en España contagie a la entidad que dirige. Santander tiene 25 millones de clientes en Reino Unido, tras adquirir tres entidades en este país desde 2004 e invertir 16.000 millones de libras desde esa fecha.

SABADELL SE PREPARA PARA COMPRAR A BMN LA RED DE PENEDÉS. Ex.10-11. Culminada la integración de la CAM, y a la espera de que vuelva a subastarse CatalunyaCaixa, la entidad parece haber encontrado un nuevo objetivo: la red catalana del grupo BMN, las 400 oficinas que posee Caixa Penedés. Ambas entidades dicen que "hoy por hoy no hay nada" pero se han intercambiado información a través de Nomura, asesor de BMN desde el principio. También asumiría la plantilla de las oficinas quedando al margen los servicios centrales de Vilafranca del Penedés.

LA FORMACIÓN DUAL EN ESPAÑA. EL GOBIERNO CREA UN NUEVO CONTRATO DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE ENTRE UNO Y TRES AÑOS DE DURACIÓN Y QUE PRETENDE RECUPERAR PARA EL EMPLEO A LOS <<NINIS>>. ABC.9-11. Proyecto piloto: En España ya hay unos 1.500 alumnos que alternan trabajo y estudio y gana entre 200 y 500 euros. Un ejemplo: La consultora de formación **élogos** ha firmado con la Consejería de Educación y Empleo de la Comunidad de Madrid un convenio de Formación Profesional Dual para el curso 2012-2013 en virtud del cual el alumno pasa dos tercios del tiempo de su formación en la empresa y el otro tercio en su centro educativo, en este caso el Instituto Madrileño de Formación Profesional Clara del Rey.

LA CNMV ADVIERTE DE LAS DIFICULTADES PARA DAR LA RAZÓN A LOS CLIENTES QUE INVIRTIERON EN PREFERENTES. Cinco Días 8-11. Dice que la banca previno al suscriptor de la "no conveniencia" del producto. De todos modos, la Comisión ha iniciado seis expedientes sancionadores. Y anunció que es previsible el inicio de otros 11 expedientes con un total de 5.990 millones. El número de entidades afectadas alcanzaría 15 de las antiguas cajas

SEGUROS

MAPFRE LANZA LA MAYOR EMISIÓN DE BONOS DEL SECTOR. Ex.7-11. Coloca 1.000 millones a un plazo de 3 años. La aseguradora consigue atraer el apetito de casi 400 inversores institucionales, en su mayoría extranjeros. Recibe una demanda de casi 4.000 millones por parte de los inversores.

SANTANDER BUSCA SOCIO PARA SUS SEGUROS DE DAÑO. Ex.10-11. Habría recibido ofertas de Aegon y MAPFRE. El grupo ha sondeado a varias compañías para vender también la nueva producción de pólizas de vida.

GENERALI GANA UN 37,3% MÁS HASTA SEPTIEMBRE. Ex.10-11. El volumen de primas se situó en 51.000 millones, lo que supone una subida del 1,8%, como consecuencia del buen comportamiento de la rama daños.

LAS ASEGURADORAS SERÁN SISTÉMICAS. Ex.7-11. En un mundo poblado por instituciones financieras globales no debe haber sitio para entidades demasiado grandes para caer. Esta es una de las lecciones de la crisis financiera hace un lustro y una de las tareas pendientes del G-20. El Consejo de Estabilidad financiera reclama ampliar el universo de grupos financieros sistémicos más allá de la banca e incluye a las aseguradoras.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. Ex.10-11. **EL IBEX SUCUMBE A LAS DUDAS SOBRE EUROPA Y EL AGUJERO FISCAL EN EE.UU.** Cae un 4,17 en la semana, hasta los 7.163 puntos. El índice subió ayer un 0,16% gracias al buen dato de confianza del consumidor estadounidense. Pero las incertidumbre pesan en el mercado.

COYUNTURA NACIONAL.

ACUERDO ENTRE EL GOBIERNO Y EL PSOE PARA REDUCIR LOS DESAHUCIOS. Ex.8-11. Primer éxito de la protesta social. El Ejecutivo pactará con los socialistas "medidas preventivas y paliativas" frente al problema. El acuerdo dará prioridad a las familias con niños y con mayores a su cargo. **KUTXABANK suspende las ejecuciones de las hipotecas de la primera vivienda hasta que se publiquen nuevas disposiciones.**

EL TESORO EMPIEZA A CUBRIR YA SUS NECESIDADES DE 2013. Ex.9-11. El Tesoro captó ayer 4.763 millones a plazos de 3,5 y 20 años. Con este dinero ya ha cubierto de sobra las necesidades de financiación previstas para el ejercicio, que ascenderían a 85.900 millones. El gobierno gana tiempo, pese a que los expertos siguen pensando que España tendrá que activar, tarde o temprano, la asistencia de Bruselas. Se ha cumplido de forma anticipada con 2012, pero el año que viene seguirá siendo complicado - hay que emitir más de 200.000 millones entre letras y bonos -. Por otro lado, cabe preguntarse si España podrá sobrevivir con una prima de riesgo por encima de los 400, cuando los primeros vencimientos de bonos llegarán en enero de 2013 que junto con abril, julio y octubre serán los más cargados, entre 15.000 y 20.000 millones de euros en cada uno de los citados meses.

LAS EMPRESAS CREEN QUE LA ECONOMÍA CAERÁ EN 2013 EL TRIPLE DE LO QUE DICE EL GOBIERNO. Ex.7-11. Las previsiones contemplan descensos del PIB de cerca del 1,5%. Más, incluso, que lo que calcula el FMI. Se ponen en el peor de los escenarios para afrontar un año duro, de austeridad y ajustes.

BREVES

- **LA OCDE PREVÉ QUE ESPAÑA CRECERÁ A UN RITMO ANUAL DEL 1,7% HASTA 2060.** Ex.10-11. Tasa insuficiente para reducir el paro. España necesitaría crecer un 2,3% al año para reducir el paro, según los datos más recientes.
- **LA CRISIS REDUCE UN 34% LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN ESPAÑA.** Cinco días 8-11. En algunos sectores hoy se fabrica menos de la mitad que en 2007. El índice de producción industrial en septiembre fue del 78,4 cuando en 2007 llegó a marcar los 118,8 puntos.
- **FUERTE DETERIORO LABORAL.** Ex.6-11. **El paro creció en octubre** por tercer mes consecutivo hasta los 4,8 millones. El desempleo creció el mes pasado en 128.000 personas, con la destrucción de 73.000 puestos de trabajo. **La afiliación a la seguridad Social cae un 16,7 millones, el nivel de 2003.**
- **EL GOBIERNO DIFICULTARÁ AL MÁXIMO LAS JUBILACIONES ANTES DE LOS 63 AÑOS.** Ex.9-11. El Ejecutivo plantea retrasar de los 61 a los 63 años el retiro adelantado para la inmensa mayoría de los trabajadores. sólo permitirá mínimas excepciones.
- **MADRID DARÁ AYUDAS AL EMPLEO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.** Ex.8-11. El Gobierno de la Comunidad aprobará el programa de ayudas a la creación de empleo entre los emprendedores y las empresas de hasta 50 trabajadores. Destinará 27 millones hasta abril de 2013 para subvencionar las cotizaciones sociales.

COYUNTURA INTERNACIONAL

BRUSELAS ADVIERTE: EL PARO ALCANZARÁ EL 26,6% EN 2013 Y EL DÉFICIT DE 2014 DUPLICARÁ TODAVÍA EL OBJETIVO. expansion.com. 8-11. La Comisión Europea ha presentado hoy sus **previsiones** económicas para la Unión Europea y **para España**, el panorama es sombrío. Si no se adoptan nuevas medidas correctoras, **el déficit** nominal del país se situará en el 8% este año, el 6% en 2013 y en el 6,4% en 2014 (frente a los objetivos de 6,3%, 4,5% y 2,8% respectivamente). En cuanto al **PIB**, Bruselas prevé que caiga un 1,4% en 2012 y 2013, y que empiece a crecer, al ritmo del 0,8%, en 2014. **La deuda pública**, por su parte, está previsto que suba al 86,1% del PIB en 2012, al 92,7% en 2013 y al 97,1% en 2014. Este incumplimiento de las metas de déficit fiscal deja en el aire la posibilidad de que la Comisión Europea exija nuevas medidas correctoras a España. Sin embargo, para valorar esa opción, el Ejecutivo comunitario no tendrá solo en cuenta ese déficit nominal, sino que se centrará principalmente en los esfuerzos "estructurales" (aquellos ingresos y gastos recurrentes del Gobierno). **Esto permitirá que, por ejemplo, no se tenga en cuenta el punto porcentual extra de déficit que las ayudas a la banca han supuesto para el dato de 2012** (si no se contabilizaran, esta cifra quedaría en el 7%).

EL EUROGRUPO CONFIRMARÁ QUE ESPAÑA CUMPLE LAS CONDICIONES DE LA AYUDA A LA BANCA. abc.es. 11-11. Los ministros de Finanzas de la eurozona confirmarán el próximo lunes que España está cumpliendo **con las condiciones exigidas** en el marco del programa de ayuda financiera a la banca, aunque todavía no desembolsarán el

primer tramo de ayuda, han dicho este viernes fuentes comunitarias. "La impresión resultante de las discusiones preliminares es que el programa va por el buen camino", han señalado las fuentes. Los Diecisiete analizarán el 12 de noviembre el primer informe de la troika (Comisión Europea (CE), Banco Central Europeo (BCE) y Fondo Monetario Internacional (FMI)) sobre la marcha de ese programa, que alaba el "buen ritmo" de las reformas emprendidas por España en el sector financiero. El dictamen de las instituciones europeas se basa en las conclusiones de una misión de expertos enviada a Madrid entre el 15 y el 26 de octubre, que analizó la situación macroeconómica de España y de los grandes bancos españoles. Según lo previsto, las primeras cantidades correspondientes a esa asistencia financiera llegarán a lo largo de noviembre e irán a parar a las entidades nacionalizadas, es decir, Bankia, Catalunya Caixa, el Banco de Valencia y Novagalicia

LA UE FRACASA EN SU INTENTO DE SALVAR EL PRESUPUESTO DE 2013. ABC.10-11. El desacuerdo bloquea el pago de 9.000 millones en ayudas a España. Las discusiones sobre el presupuesto de la UE se aplazaron ayer hasta el próximo martes, el último día para llegar a un acuerdo que evite una prórroga de las cuentas al año que viene. El motivo del aplazamiento fue el desacuerdo de los representantes del Parlamento ante la propuesta de la Comisión europea y al bloqueo de un grupo de países encabezados por Alemania, Austria, Holanda, Finlandia y Gran Bretaña, que exigen más reducciones de gastos.

EL FMI AUMENTA LA PRESIÓN PARA QUE ESPAÑA PIDA EL RESCATE.Ex.9-11. Lo hace en un documento elaborado para la reunión de los ministros de Finanzas y los gobernadores de los bancos centrales del G-20."Los países bajo presión deberían implementar planes de ajuste y, si es necesario, solicitar el apoyo apropiado de los fondos de rescate FEEF/MEDE. Esto permitiría que el BCE interviniera usando el programa OMT".

DRAGHI ADVIERTE DE QUE LA CRISIS HA LLEGADO YA A LA ECONOMÍA ALEMANA. expansion.com. 8-11. Dijo que "hasta ahora Alemania pudo eludir ampliamente de algunas dificultades en otras regiones de la zona del euro". "Los últimos datos señalan que los acontecimientos de la crisis han llegado a la economía alemana". Añadió que "Alemania es una economía abierta e integrada, por eso no es sorprendente que una ralentización en el resto de la zona del euro tenga un impacto aquí". El 65 % de la inversión directa extranjera en Alemania proviene de otros países de la zona del euro. "Pero se ha mencionado poco cómo afectan los problemas en el conjunto de la zona del euro a la situación financiera en Alemania", dijo el presidente del BCE. El presidente del BCE defendió las medidas no convencionales que ha aplicado la entidad monetaria para afrontar la crisis de endeudamiento soberano y que han sido criticadas por el Bundesbank y medios conservadores alemanes.

NOMBRES PROPIOS

MARIO DRAGHI NO GARANTIZA A ESPAÑA QUÉ EFECTOS TENDRÁ EL RESCATE Y ENTRE ELLOS QUE SU PLAN DE AYUDA RELAJE LA PRIMA DE RIESGO. Expansión y ABC 9-11. "No se puede garantizar nada por adelantado. No hay ningún *quid pro quo* automático". "Estamos preparados para poner en marcha el plan OMT que ayudará a evitar escenarios extremos. Pero es necesario que el país interesado cumpla las condiciones, esto es, que pida la asistencia financiera a Bruselas".

ANTONIO GARRIGUES DIRIGE LA REPRESENTACIÓN DE SU ÚLTIMA OBRA "EL SILENCIO Y LA BELLEZA". Ex.6-11. "Es una crítica al mundo que vivimos, a la manipulación de la belleza que se hace actualmente. Siempre buscamos un mundo que no nos obligue a estar solos. No disfrutamos del silencio, ni de la soledad. El silencio nos provoca vértigo". "Tenemos capacidad creativa y tenemos que potenciarla. El problema es que se diluye en la vida laboral".

PREMIO

BANKINTER ha sido seleccionada como Campeón Nacional junto con otras 13 compañías españolas por el Programa European Business Awards (EBA), compitiendo en la siguiente ronda en la lucha por el Ruban D'Honneur dentro de la categoría de 'Employer of the Year' (Empleador del Año). Ex.5-11.

ENTREVISTA CON MENSAJE

ALFONSO LUENGO, DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN TRIPARTITA, por Quique Rodríguez, en Emprendedores & Empleo, 10-11. "La formación por sí sola, no crea empleo. Este lo genera la actividad económica. Pero sí evita el desempleo. ¿Cuántos trabajadores han dejado de quedarse en paro gracias a haber mejorado su cualificación? Esa es la pregunta que debemos hacernos. En España se está consiguiendo aumentar la productividad pero por el lado de los costes salariales, y esto tiene un límite. Por tanto, piensa que a partir de ahora la mayor productividad llegará por el aumento de la cualificación de las plantillas.. Así como por la internacionalización y la innovación, por lo que los planes de formación de este año se han orientado principalmente hacia estos objetivos. **Recordamos que a Alfonso Luengo le tendremos de ponente en nuestra próxima Reunión General de 22 y 23 de noviembre.**

LIBROS

"101 ACTIVIDADES PARA LA FORMACIÓN DINÁMICA", por Dr. Mel Silberman, Prof. de Desarrollo Organizacional en la Temple University, y Karen Lawson, Directora de Lawson Consulting Group, Consejera del Comité Nacional de

SUGERENCIAS

EL FUTURO DE ESPAÑA, un artículo de Luis de Guindos, Ministro de Economía y Competitividad, en *Expansión* 7-11, publicado el día anterior en *The Wall Street Journal*. "La reforma laboral, la reforma del sector financiero y las medidas de consolidación fiscal proporcionan una solución radical a nuestros problemas. Y todo ello a pesar de las tensiones sociales, los sacrificios y los problemas políticos, y sin estar forzados a hacerlo por el presunto rescate".

LA CAPACIDAD DE ENTUSIASMO ES SIGNO DE SALUD. Bajo este título, cita del Dr. Marañón, Jorge Diez-Ticio, Director de RRHH de DKV SEGUROS y amigo del GREF, escribe en RRHHDigital, 6-11, un interesante artículo del que entresacamos el párrafo siguiente: Sentirse útil, y parte de la empresa, anima a innovar y a ser creativos. Y la experiencia nos ha enseñado que la creatividad solo es posible dentro de entornos de libertad y condiciones de trabajo seguras y saludables. Desde el departamento de RRHH trabajamos para que nuestros empleados respiren esta seguridad, y garantizar la confianza y el entusiasmo en el seno de la compañía. Hacen falta representantes, interlocutores y que el liderazgo sea participativo, no sólo reactivo, sobretudo en casos como el de DKV Seguros, con una fuerte dispersión geográfica. Además, los interlocutores tienen que ser personas formadas.

IMPRESIONES DE UN PADRE VIAJERO. Un artículo de Santiago Álvarez de Mon en *Expansión* 7-11. El autor se hace una serie de preguntas entre las que destacamos: ¿Qué tipo de empresa queremos como modelo? ¿Qué esperamos del Estado? ¿Qué educación queremos para nuestros hijos? ¿Por qué la paciencia, el silencio, la bondad, la delicadeza, parece no estar de moda? ¿Quiénes somos?.

ALGO DEBEMOS ESTAR HACIENDO BIEN LOS ESPAÑOLES.Ex.8-11. Recomendamos su lectura, levanta el ánimo.

Es un artículo de Manuel del Pozo, Director Adjunto de EXPANSIÓN. Porque no es casualidad que gestionemos el mayor aeropuerto del mundo, que vayamos a construir el primer tren de alta velocidad de Oriente Medio, que dirijamos el espacio aéreo de Alemania, que estemos desarrollando la vacuna contra el Alzheimer, que los mejores coches lleven componentes fabricados por nosotros, que estemos coordinando la faraónica obra del Canal de Panamá, (...) o que casi 60 millones de extranjeros nos elijan como destino para pasar sus vacaciones. **Texto íntegro en el blog Manuel del Pozo. www.expansion.com.**

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

APD Y PEOPLE EXCELLENCE organizaron una Jornada sobre "El talento del siglo XXI. Transformando compañías y personas". Fue, como uno de los organizadores, una sesión excelente. Como dijo muy bien Enrique Sánchez de León en la presentación, era como retroceder cinco años, época en que todas las reuniones giraban en torno a este tipo de temas. Destacamos la intervención de nuestro compañero **Alfredo Fraile**, Director de Formación y Desarrollo del **BANESTO** a quien solicitamos nos enviara su ponencia para colgarla en la web, cosa que esperamos hacer en cuanto la recibamos. Versó sobre "Transformando el talento: impacto en la cuenta de resultados". "Para que una persona se transforme, tiene que querer transformarse. El otro 50% depende del jefe", dijo. También destacamos la intervención de **Carlos Pelegrín**, actualmente Director de Desarrollo en Iberia y ex Responsable de Formación de Caja Madrid, que nos habló de su programa "IBERIA avanza", con el que aspira a renovar la cultura de la empresa. Finalmente mencionamos a **Jorge Calviño** que le conocimos en Microsoft y hoy está en **BEIERSDOF**.

CURSOS Y SEMINARIOS

"NUEVOS REQUISITOS DE SOLVENCIA PARA LA BANCA ESPAÑOLA", con la participación de **Fernando Restoy**, Subgobernador del Banco de España, y de **Fernando Jimenez**, Secretario de Estado de Economía. **UNIDAD**

EDITORIAL. Madrid 19 de noviembre. H. Intercontinental. Descuento del 30% para los asociados. Interesados contactar con el GREF. Os daremos el código. Info:

<http://www.conferenciasyformacion.com/conferencias/show/participaciones-preferentes-634>

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Volvemos a la reflexión de la Fundación Ananta: Somos responsables de nuestros pensamientos y a partir de ahí de nuestros sentimientos. Un pensamiento negativo altera nuestro orden interior y requiere de mucho tiempo para restablecer ese orden, esa calma. La alteración se dispara cuando caemos presa de la ira, del enfado, de la negatividad. Aivanhov habla en su pensamiento de hoy con lo que nos decía Sister Jayanti: las corrientes armoniosas o desarmoniosas tienen primero un efecto en nosotros, pero también más allá, en todos los seres cercanos o lejanos de los mundos visibles o invisibles. Por eso hablamos de responsabilidad de lo que pensamos: responsabilidad primero con nosotros, luego con el mundo. La enseñanza es de una simpleza apabullante, pero si embargo nuestros pensamientos están desbocados y fuera de control. **Sister Jayanti volvió a invitarnos ayer a ser paz para crear la paz, a pensar bien para crear el bien. Nos dio así un gran regalo, pues nos sugería, amorosamente, a iniciar el camino de la liberación.**

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

LA REDACCIÓN