

NOTICIAS DEL GREF 20-2-2011

VIDA ASOCIATIVA

Ángel Gayán, en su condición de Vicepresidente y en representación del GREF, ha asistido a las **VII Jornadas Académico Profesionales de Balanced Scorecard** celebradas en Zaragoza, en las que la conferencia central la impartió **José María Gasalla** que habló, de forma brillante, sobre la Dirección por Confianza. Agradecemos la invitación.

HEMOS COLGADO EN LA WEB

- "Por fin llega la reestructuración, artículo de Eduardo González de Andrés, Gerente de TATUM, publicado en Dossier empresarial.
- Programa de Desarrollo Corporativo de Catalana Occidente, por Lluís González de Rivera, Socio Director de Morison; Pedro Ribes, Director de RR.HH. y Rosa Andreu, Responsable de Formación. CAPITAL HUMANO, Nº 251. PDF cedido gentilmente por su Director José A. Carazo. Gracias José A

NOTICIAS DEL SECTOR

El Gobierno accede a las peticiones del sector y les permitirá retrasar las salidas a bolsa de cajas hasta marzo de 2012. EXPANSIÓN. 19-2. La segunda recapitalización del sector bancario echa a rodar. **El Gobierno dio ayer luz verde al decreto ley que capacita al Estado para inyectar dinero público en las entidades que no cumplan con los requisitos mínimos de solvencia:** un 8% de capital principal para los bancos y un 10% para las cajas que no cuenten con inversores privados o tengan una dependencia excesiva (más del 20%) de los mercados de financiación mayorista.

El Ejecutivo ha creado una nueva ratio de solvencia ad hoc para el sector bancario español. A la definición de core capital (capital y reservas sobre activos ponderados por riesgo) de Basilea III, las entidades añadirán los más de 11.000 millones de euros aportados por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (Frob) e instrumentos convertibles en acciones que venzan antes de 2014.

1.- Opciones para reforzarse. Según los datos oficiales, aún provisionales, once entidades no cumplen. Por tanto, tendrán que buscar en los próximos meses **o bien un inversor privado que refuerce su solvencia –la opción prioritaria– o recibir una inyección de dinero público.** El Estado podrá permanecer hasta cinco años en el capital de las cajas que requieran su apoyo.

Pero el Gobierno ofrece a las entidades que reciban ayudas del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (Frob) la posibilidad de buscar un inversor que sustituya al Estado, o de recomprar esa participación, **en los dos primeros años tras la entrada del Frob.** Este aspecto es especialmente relevante para el sector, porque le permite tener un socio adecuado y evita que esas participaciones caigan en manos de inversores cortoplacistas.

En principio, el Ejecutivo había anunciado que este período de preferencia sería sólo de un año, pero accedió a ampliarlo tras negociar con CiU el apoyo parlamentario de la norma ayer al mediodía. En el mercado creen que este cambio favorecerá la concentración bancaria a través de una segunda ronda de fusiones.

La ministra de Economía, Elena Salgado, señaló que esta entrada en el capital del sector público se realizará a precios de mercado, con valoraciones realizadas con profesionales, como adelantó ayer EXPANSIÓN. Pasado el blindaje de los dos primeros años contra tiburones financieros, el Estado substará en el mercado sus participaciones.

2.- Calendario. El decreto **entra en vigor el 10 de marzo**, fecha en la que el Banco de España anunciará las necesidades de capital de todas las entidades. A partir de ese momento, las cajas afectadas contarán con quince días para presentar un plan estratégico. Si los gestores estiman que necesitan dinero público, contarán con un mes para preparar un plan de recapitalización y podrán solicitar su nacionalización parcial en cualquier momento.

Los planes de recapitalización tendrán que estar completados el 30 de septiembre, aunque el supervisor bancario podrá alargar este plazo hasta tres meses. Y si las cajas quieren salir a bolsa, **podría alargarse hasta marzo de 2012**, accediendo de esta forma a una de las principales reivindicaciones de la patronal de las cajas (Ceca).

3.- Transformación en bancos. Según se ha planteado el plan de refuerzo, las cajas de ahorros que reciban ayudas públicas tendrán que convertirse en bancos, al que traspasarán todo su negocio bancario. Las cajas que no necesiten reforzar su capital ni la ayuda del estado podrán mantener su actual estatus jurídico.

4.- Gobierno del Frob. El decreto también modifica la composición de la Comisión Rectora de Frob, que se encargará de pilotar esta fase de recapitalización. A los cinco miembros procedentes del Banco de España y los tres provenientes del Fondo de Garantía de Depósitos, se añadirán dos miembros del Ministerio de Economía. No obstante, el subgobernador del Banco de España, Javier Aríztegui, seguirá presidiendo la Comisión Rectora.

5.- Los consejeros del Estado. La ministra de Economía también puntualizó ayer que los consejeros que nombre el Frob en los órganos de gobierno de las entidades a las que se apoye con dinero público no entrarán en la gestión. "Serán profesionales y tendrán la función de vigilar y controlar que [los planes de reestructuración] se desarrollan de acuerdo a lo previsto", subrayó Salgado.

A TENER EN CUENTA. EXPANSIÓN 19-2.

¿Qué repercusión tendrá sobre los clientes de las entidades este nuevo plan?

En principio, **ninguna**. Elena Salgado destacó ayer que todas las entidades bancarias españolas son solventes y que **el objetivo del plan es aumentar la confianza de los mercados mayoristas en el sector bancario español**. De esta forma, estima el Ejecutivo, podrá aumentar el crédito que fluye a familias y empresas, un objetivo que los expertos estiman que no va a alcanzarse.

¿Cuándo estará todo listo?

El decreto entra en vigor el 10 de marzo. En septiembre, el Banco de España decidirá cuáles son las necesidades de capital de las entidades y antes de que acabe el año todas el sector se habrá adaptado, bien con capital privado o dinero público. Antes, las entidades pueden pedir el auxilio del Estado. La única excepción son las cajas que van a salir a bolsa, que pueden extender su plazo hasta marzo de 2012. **Neutralidad fiscal para los SIP** El Gobierno anunció que las integraciones de cajas de ahorros a través de Sistemas Institucionales de Protección (SIP) **tributarán como las fusiones clásicas**, asegurando así la neutralidad fiscal en estas operaciones. Esta decisión, que ahorrará miles de millones a las entidades, era una de las principales incógnitas sobre el decreto. Los SIP son un instrumento de integración relativamente nuevo en España, por lo que las cajas habían reclamado en varias ocasiones su regulación tributaria para evitar inseguridad jurídica y un coste añadido.

REACCIONES . Expansión 19-2.

Las cajas cierran filas con el Gobierno aunque mantienen discrepancias con la reforma. **Los bancos** dicen estar preparados para superar perfectamente los requisitos. **Las cooperativas de crédito** a través de la UNACC se mostraron "a favor" de las medidas que buscan la consolidación y el fortalecimiento del sector financiero.

EL BANCO DE ESPAÑA VIAJA A LA CITY DE LONDRES PARA 'VENDER' LAS CAJAS. Ex. 14-2. El supervisor convoca de urgencia a inversores y analistas internacionales para explicar la reforma del sector y animar a la entrada de capital privado en las entidades de ahorro. El Director de Regulación del Banco de España, **José M^a Roldán** prevé viajar el próximo 22 a Londres para encontrarse con un centenar de representantes de bancos de inversión y gestores de fondos.

LA UNIÓN DE LAS RURALES CHOCA CON EL BANCO DE ESPAÑA. Ex.18-2.El regulador se ha mostrado reacio a validar los estatutos de Solvencia, alianza de 24 entidades, con un volumen de activos superior a los 6.000 millones encabezada por Caja Rural de Canarias y Caixa Popular. El supervisor insistió a sus representantes en la necesidad de articular fórmulas de mayor integración(forzar la mutualización del 100%). Las entidades han acordado darse un plazo para decidir. La actitud del Banco de España podría frenar el SIP de 18 cajas liderado por Caja Rural del Mediterráneo -CRM- y Rural de Navarra. Fuentes del sector insisten en que este proceso debe tomar forma antes del próximo julio.

CATALUNYACAIXA SE TRANSFORMA EN BANCO. Ex.16-2. **Rosell asume la presidencia.** La caja catalana señala que buscará inversores privados y públicos para reforzar su capital y mantener tanto su modelo minorista así como la obra social. **Fernando Casado, dimite** por la necesidad de dar paso a una nueva fase. Enfatizó que su salida "no tiene relación" con su retribución. Hasta enero la entidad había completado el cierre de 230 de las 395 oficinas previstas en el plan de integración, y había despedido a 722 empleados de 1.300.

IBERCAJA NO DESCARTA SEGUIR SIENDO ENTIDAD DE AHORRO, OPERANDO COMO HASTA AHORA ABC.20-2. Sus actuales niveles de solvencia se lo permiten, pero la cúpula de la Caja no ha decidido si se inclina por esta opción según explicó **José Luis Aguirre**, Director General, junto al Presidente, **Amado Franco**. Cerró el año con un beneficio neto de 103,6 millones, un 27,9% menos que en 2009, después de haber decidido provisiones voluntarias por 88 millones para reforzar su solvencia. Su morosidad es del 3,67% frente al 5,81% de la media del sistema. Supera con holgura los requisitos mínimo de capital básico. Hasta ahora la Caja no ha emprendido ningún proceso de fusión, aunque no se descarta.

BREVES

- **BBK** obtuvo el año pasado 257,8 millones de beneficio, un 10,7% por debajo de los alcanzado en el ejercicio anterior. La caja destinó 100 millones a provisiones. Ex.18-2.
- **KUTXA** logró un beneficio neto de 69,4 millones en 2010, un 32,7% menos que en 2009Destinó 204 millones a dotaciones voluntarias.
- **BANCO BASE** lanza depósitos flexibles. Da más rentabilidad fuera de sus territorios naturales para acelerar su expansión. Ex.18-2.
- **BANCAJA** se refuerza al colocar el 5% de Enagás, valorada en 193 millones. Mantiene importantes participaciones, de las que desataca el 38,33% del Banco de Valencia. Ex.18-2.
- **EL BANCO FINANCIERO Y DE AHORROS (CAJA MADRID-BANCAJA)** acelera su salida a bolsa y deja activos el grupo fuera de la colocación. La entidad ha mantenido contactos con inversores institucionales. Ex.18-2. Prevé colocar al menos el 20% del capital para cumplir los nuevos requisitos de solvencia. La entidad debe devolver al FROB 4.465 millones. Ex.17-2.

- **NOVACAIXA** vende sus participaciones en EDP y en Brisa, con lo que completa su salida del mercado portugués y ha reducido a la mitad la inversión de las cajas españolas en firmas lusas. Ex.16-2.
- **BBVA** descarta presiones para la adquisición de cajas. eX. 15-2. Estudiará adquisiciones siempre que generen valor, pero nunca como "buena obra"
- **BANKINTER** descarta vender Línea Directa para reforzar su capital. Ex.16-2. Necesitaría en torno a 310 millones para alcanzar la exigencia del Gobierno.
- **BARCLAYS**. El Consejero Delegado, **Bob Diamond**, calificó de "inaceptables" las pérdidas sufridas por la filial española en 2010. Por ello quiere reducir costes y reorientar el negocio, antes de lanzarse a adquisiciones de cajas de ahorros o de otros activos.
- **SANTANDER** gana 110 millones con la venta de su filial en Chile. Se desprende del 1,9% de la entidad. Ex.18-2. El Presidente Botín, dice a la Red que el Banco y Banesto prevén comprar cajas. Aunque matizó, que como es habitual en el grupo analizará oportunidades. El precio, principal condicionante. Cinco Días. 15-2
- **SABADELL** dice en Londres que captará un millón de clientes procedentes de las cajas de ahorros en los próximos tres años. Ex.17-2.
- **ING ESPAÑA** gana 79 millones y cierra otro ejercicio record. Ex.17-2. El resultado bruto aumentó un 5,3%. Gana 3.220 millones; tiene 2,18 millones de clientes, tras captar 188.000 usuarios el último año. Creará 104 empleos en 2011 al tener previsto disponer de una red de 63 oficinas por todo el país. Cinco días 18-2
- **N + 1** compra la banca de inversión de Brewin Dolphin, lo que le dará acceso al mercado londinense. Se ha hecho con el 51% e incorpora a 60 profesionales de la banca de negocios.
- **CATALANA** gana 209 millones, cinco veces más que en 2009. Ex.17-2, a cuenta del seguro de crédito.
- **CASER** sopesa la salida a bolsa tras las fusiones de cajas. Gana un 33% más. Negocia con varias entidades de capital riesgo para que entren en su accionariado con una ampliación de 400 millones. Ex.18-2.
- **PELAYO SEGUROS** aumentó su beneficio un 5,5%. Ex. 16-2. Ganó 9,5 millones en 2010. Los ingresos totales por primas alcanzaron los 481 millones, un 2,5% inferior a 2009.
- **UNESPA** discrepan de la CEOE y descalifican el acuerdo de pensiones. Ex.15-2. Dice que la reforma es "insuficiente" y llegará tarde. Granado no descarta que el INEM alivie las cuentas de la Seguridad Social por el contrato a tiempo parcial.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. Ex.19-2. Resiste la corrección de la banca y suma un 2,5% en la semana. Ayer cedió un 0,4% hasta los 11.068,10 puntos. Jornada de dudas en el parqué por las nuevas tensiones sobre Portugal y la decisión de China de elevar los requerimientos de reservas bancarias.

NUEVO CONVENIO COLECTIVO PARA EL SECTOR DE CAJAS DE AHORROS. Ex. 17-2. La ACARL y los sindicatos inician el miércoles las negociaciones para elaborar un nuevo convenio. Con la creación de los nuevos bancos, algunas entidades, como el Banco Base, han optado por asumir el convenio de bancos. Afectarán a cerca de 130.000 empleados. Las entidades que han recibido ayuda del FROB ya han prejubilado a más de 11.000 personas.

LAS ENTIDADES MENOS SOLVENTES LIMITARÁN EL SUELDO DE SUS DIRECTIVOS. Ex.19-2. Los directivos de entidades bancarias que reciban ayudas públicas o que no cumplan con los nuevos requisitos de capital verán reducidos sus sueldos. Salgado subrayó que a largo plazo, aquellos bancos o cajas que, coyunturalmente, reduzcan sus ratios de capital un 20% por debajo de los umbrales mínimos (establecidos en el 8% y el 10%) tendrán limitaciones para remunerar a sus gestores, para repartir dividendo y para la compra de acciones.

COYUNTURA NACIONAL

EL TESORO EMITE CON LA DEMANDA MÁS BAJA DESDE FINALES DEL 2008. Ex.18-2. Colocó 2.468 millones a un plazo de 10 años y con un tipo de interés del 5,22% por debajo del 5,485% de la anterior emisión. Logra cubrir ya los críticos vencimientos de abril.

UN JUEZ ORDENA EJECUTAR LA SENTENCIA CONTRA EL "SUELO HIPOTECARIO". ABC 16.2. BBVA, Cajamar, y Novacaixagalicia deberán eliminar la cláusula al menos hasta que se resuelva su recurso.

LA PENURIA INMOBILIARIA AZOTARÁ - DURANTE UNA DÉCADA - CON FUERZA A LA BANCA. Ex.18-2 que se enfrenta a una amenaza de pérdidas de 60.000 millones, según un estudio de RR de Acuña & Asociados. El 34% de las inmobiliarias se encuentra - según el informe - en quiebra técnica. La banca tendrá que adjudicarse pisos por valor de 90.000 millones de euros.

EL 80% DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DESCARTA CREAR EMPLEO ESTE AÑO. Ex.15-2. Un 23% reconoce que deberá despedir a trabajadores. No obstante hay una ligera mejora respecto a facturación y exportaciones. Casi la

mitad de las compañías prevé que sus ingresos subirán en 2011; el 15% cree lo contrario. Muy pocas apuntan a una recuperación este año; la mayoría la ubican en el 2013. Son conclusiones del International Business Report elaborado por la auditora Grant Thornton.

EL TRIBUNAL DE CUENTAS DENUNCIA AGUJEROS EN LOS CONVENIOS PÚBLICOS. Ex.19-2.- En los últimos 10 años el Gobierno ha aportado por esta vía a las comunidades autónomas 32.500 millones. La institución ha descubierto ayudas encubiertas a las empresas.

INDICADORES

- **el sector exterior**, motor de crecimiento. Editorial de Expansión 17-2. Las exportaciones están teniendo un crecimiento por encima de la media del comercio mundial.
- la debilidad del consumo y el parón del sector público lastran el PIB que desciende el 0,1% en 2010.
- **la productividad** crece gracias a la destrucción del empleo.
- la electricidad diluye el efecto de las rebajas y dispara el IPC. La inflación en el 3,3% el nivel más alto desde 2008. - la factura de la luz sube un 15% en tasa interanual.
- la industria crece con fuerza tras dos años de descalabro.
- **la morosidad bancaria** en el nivel más alto desde 1995, se coloca en el 5,84% al cierre del 2010. Las entidades cuentan con unas provisiones de 71.968 millones para impagados, un 31,5% mas que en 2009.

COYUNTURA INTERNACIONAL

FRANCIA INAUGURA UN G-20 PLAGADO DE DESACUERDOS. Ex.18-2. Los intereses enfrentados complican la negociación en la reunión preparatoria. Quiere imponer indicadores comunes para medir los desequilibrios. Trata de evitar la carestía de los alimentos, pero los países productores se niegan a que se les imponga un precio fijo.

NACE UN NUEVO COLOSO BURSÁTIL LÍDER EN INTERMEDIACIÓN DE ACCIONES Y DERIVADOS. Ex.16-2. La fusión de NYSE y Deutsche Boerse crea un coloso que liderará la negociación mundial de acciones y derivados y superará a los parques asiáticos. Formarán un holding con sede en Holanda. Los alemanes controlarán el 60% y los americanos el 40%.

LOS SOCIOS DEL EURO DUPLICAN EL RESCATE A PARTIR DEL 2013. Ex 15-2. 500.000 millones de capacidad efectiva, la actual es de 250.000. El pacto de competitividad debe incluir un plan de sanciones, afirman desde el gobierno galo. París y Berlín reconocen que esas multas podrían impedirles obtener apoyos para el pacto. Hace falta disciplina y para ello son necesarias las sanciones, afirma la Ministra de Economía francesa.

EL EURIBOR alcanza los máximos desde mayo, escaló ayer hasta el 1,716%. Ex. 15-2.

NOMBRES PROPIOS

PATRICIA BOTÍN preside la Fundación "Empieza a educar". Pretende reducir el fracaso escolar en España, eliminar desigualdades educativas y conseguir que, en el futuro, los niños desarrollen sus capacidades y tengan acceso a una educación excelente.

SUGERENCIAS

CUENTAS PÚBLICAS: MÁS TRANSPARENCIA, excelente artículo de Eduardo Martínez Abascal, Profesor del IESE, en Expansión 16-2.. ¿Para cuándo una Cuenta de Resultados del Estado? ¿Ha oído discutir en el Parlamento sobre el cierre del ejercicio presupuestario? (...) Propuesta: que cada año se presenten las cuentas del ejercicio anterior y se discutan en el Parlamento. (...) ¿Por qué a las empresas se les obliga a dar cuentas en tres meses y al Estado no? Propuesta: que se auditen las cuentas del Estado y que se presenten en el primer semestre del año. (...) La Agencia Tributaria tiene los datos de todos los ingresos, acciones y propiedades compradas, etc., de 20 millones de españoles, y los tiene al día y disponibles a partir de abril. ¿No es capaz el Estado de tener los datos de sus organismos aunque sean miles? Los hechos muestran que no hay interés. Más ejemplos la próxima semana.

GOBIERNO CORPORATIVO Y CAJA MADRID: UNA HISTORIA DE LA QUE APRENDER, artículo de Santiago Álvarez de Mon, Profesor del IESE, en Expansión.16-2. (...) Hablar de generación de riqueza sin repensar su reparto es insensible y además ineficiente. Según como se distribuya el pastel, me vuelco en su receta y tamaño. Dentro de este cuadro general, la retribución de los directivos es un apartado decisivo. (...) **Caja Madrid: Cuál es la filosofía de fondo.** ¿Qué salario es razonable para un profesional de la gestión? ¿Cuánta del variable? ¿Qué indicadores se utilizan para su cálculo? ¿A qué obedece la propina de un millonario plan de pensiones? ¿Remunerar una gestión excelsa? ¿Comprar su lealtad y gratitud?. Son interrogantes que cualquier institución se debe plantear(...) Siendo una institución que pide fondos públicos al FROB, es un inexcusable deber moral, un ejercicio de civismo y ejemplaridad. (...) Si el sistema financiero mundial se hubiera aplicado a sí mismo lo que solicita a los Estados, estaríamos bastante mejor. ¿Demagogia?, no, un poco de sensibilidad, profesionalidad, solidaridad y decencia, lo que necesita este país para salir adelante.

Noticia de EXPANSIÓN 16-2. Situada en el encabezamiento de la página siguiente a la que se publica este artículo, a una columna dice así: "**La Caja (Madrid) tiene un seguro para cubrir sus incentivos a ejecutivos**". La entidad cuenta con varias pólizas con Mapfre. La canalización de incentivos a altos cargos a través de compromisos por

pensiones para la alta dirección es una práctica habitual entre las grandes entidades. (...) Generalmente se materializan en pólizas de seguros. Se utilizan para fidelizar y premiar a los ejecutivos.

El día antes, **15-2. Expansión** publica la siguiente noticia: "**La UE recomienda no pagar incentivos a ejecutivos de entidades con apoyo público**". Pretende poner freno a las políticas que priman los resultados a corto plazo. La directiva europea todavía no se ha desarrollado en España, pero los juristas la respaldan.

HACIA UNA GESTIÓN DE RIESGOS BANCARIOS MÁS POTENTE, artículo de **Antonio Carrascosa**, publicado en **Expansión 16-2**. (...) Un entorno de control interno deficiente en muchas entidades financieras ha sido uno de los principales factores explicativos de su crisis y de su intervención por parte de las autoridades públicas. (...) Una función de gestión de riesgos más potente habría mejorado el perfil de riesgo de la actividad crediticia de dichas entidades. (...) Una potente e independiente función de gestión de riesgos es una de las medidas de gobierno corporativo de la banca con mayor recorrido en los próximos años. El mismo autor, a propósito de la reforma se pregunta en un artículo también en **EXPANSIÓN 19-2**, **¿FORTALECERÁ A LA BANCA?. Recomendamos su lectura.**

INFORMACIÓN DE ASOCIADOS CORPORATIVOS

EXPOLEARNIG-EXPO DP. 3 y 4 de marzo. IFEMA MADRID. Agradecemos a Josep Lozano, Presidente de AEFOL y buen amigo del GREF, a Pedro Muriana y su equipo, la invitación que nos ha hecho a los asociados. Recomendamos la asistencia. Mencionamos a continuación algunos de los ponentes: **Javier Fernández Aguado, José Aguilar, Francesc Fábregas, Emilio Duró, Juan Carlos Cubeiro, Ruth Martínez, Fran García Cabello, Íñigo Babot, Miquel Bonet, Lourdes Molinero, etc.**

AECOP. 1er. CONGRESO INTERNACIONAL DE COACHING EJECUTIVO tuvo lugar los días 8 y 9 de Febrero. **Queremos Felicitar a Manuel Seijo, Presidente y a toda la Junta Directiva** por la estupenda organización al mismo tiempo que agradecemos la invitación. El Congreso estuvo organizado alrededor de diferentes mesas redondas, todas ellas con Nombres Propios del coaching y que actuaron como moderadores de las exposiciones de distintos profesionales del mundo de la empresa, la consultoría y el coaching. Destacamos, entre otros, los nombres de Javier Cantera, Jorge Salinas, Marta Williams y Carlos Herreros, buen amigo del GREF que glosando el concepto de coaching nos habló de las utilidades para la gestión del capital humano. Conferencia principal: Experiencias personales de Miguel González del Campo "**Michael**", **actual entrenador del Getafe, y de Susana Roza, presentadora de telediaros TVE 1.** Cerró el Congreso, **Fernando Bayón, Director, y Manuel Seijo, Presidente AECOP España.**

PRESENTACIÓN DEL LIBRO "LA SOLEDAD DEL DIRECTIVO" de José Aguilar y Javier Fernández Aguado. Ed. LID. El pasado jueves 17 asistimos, en la Bolsa de Madrid, a la presentación del libro "**La soledad del directivo**", **de Javier Fernández Aguado y José Aguilar.** Felicitamos a los autores, buenos amigos del GREF. Destacamos de su intervención la distinción de dos tipos de soledad: **la soledad positiva y razonable:** para analizar la realidad y la incertidumbre con que nos enfrentamos, el poder tomar las decisiones con la suficiente independencia de criterio, una vez conocidas las opiniones de un equipo competente que nos sirve de frontón, de muro para contrastar las ideas, y **la soledad malsana y dañina:** como producto de la inseguridad, de la dependencia de las opiniones de otros, como defensa a ultranza, como resultado de aislarme por no tener un equipo suficientemente competente para momentos críticos pero hecho a mi medida, para ser fácil y "flexible" y "oír lo que quiero oír".

UN ANTIGUO AMIGO DEL GREF, ÍÑIGO MANSO, CREA UNA EMPRESA, ÁVALON ES SU NOMBRE. A través de ella puedes conectar con expertos de cualquier rama de la empresa. Le deseamos mucha suerte. www.avalonred.com Tel. 91 127 35 97.

OTRO ANTIGUO AMIGO AMPLIA COMPETENCIAS. JOSÉ MANUEL VILLASEÑOR, Director de Operaciones de España y Portugal de CEZANNE, se hará cargo también de América Latina. Le deseamos muchos éxitos.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **PROGRAMA AVANZADO DE MARKETING PARA LOS RECURSOS HUMANOS.** El marketing interno, una propuesta estratégica de valor para la gestión del capital humano. IDEC. Barcelona 8,9 y 10 de marzo. Información: Tel.93-5421849; executive@idec.upf.edu www.idec.upf.edu/cminx
- **GEC,** estará presente en **EXPOLEARNIG** donde organizará el 4 de marzo el **II Encuentro sobre Aprendizaje Informal.** Se tratará entre otros temas: cómo aplicar el aprendizaje informal, cómo implantar nuevos canales de formación. GREF felicita a GEC por organizar este importante Encuentro profesional que sin duda será una de las actividades más prácticas e interesantes de los veinte programas que un congresista podrá elegir en EXPOLEARNING Interesados enviar un email a: mflorencio@gec.es 933941200.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

"**Mil millones de personas sufren hambre crónica en el mundo**". Es una noticia del diario **Expansión**, 17-2, haciéndose eco del Informe del Banco Mundial y que preparando el boletín me ha impresionado. Cerca de 44 millones de seres humanos han sido arrastrados bajo el umbral de la pobreza este año por incremento de los precios de los alimentos. **Médicos Sin Fronteras** presentó ayer la campaña **Hambrientos de Atención** para reclamar un cambio de las ayudas alimentarias de los principales donantes, que están dando "una respuesta insuficiente" a la **lucha contra la desnutrición infantil, por la que diariamente mueren 10.000 niños en el mundo.** La ONG pretende recoger firmas para pedir a los financiadores de la ayuda "que cambien la historia de la desnutrición". **Un mundo mejor es posible.**

LA REDACCIÓN