

NOTICIAS DEL GREF 22-5-2011

VIDA ASOCIATIVA.

JORNADAS DE ESTUDIO. Ya somos 18 los que hemos confirmado la asistencia. Si todavía no lo has hecho, por favor, hazlo. La organización del acto requiere saber con suficiente antelación el número lo más aproximado posible. Muchas gracias.

RATIOS DE FORMACIÓN. José Antonio Téllez nos informa que todavía faltan algunas respuestas. Recuerda que para que una encuesta sea válida es necesario un número razonable de respuestas y todavía no lo hemos alcanzado. Un último esfuerzo, por favor. Gracias.

HEMOS COLGADO EN LA WEB, www.gref.org

- 1.- El programa de las próximas Jornadas en la sección del Área Privada "Próxima Reunión".
- 2.- Mi visión y experiencia en la gestión de personas por Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros. Recomendamos su lectura.
- 3.- Las conclusiones del artículo de Antonio Carrascosa sobre la MIFID, publicado en Funds People.

PRESENCIA DEL GREF. En vuestro nombre hemos asistido a los siguientes actos:

1.-ALMUERZO DE TRABAJO EN LA AERBE.- Invitados por el Presidente, **Pablo Esteban**, Representante del Banco de la Provincia de Buenos Aires, asistimos al almuerzo de trabajo de esta veterana **Asociación de Representantes de Bancos Extranjeros**, donde Alfonso García de Padín, gran conocedor de China, nos habló del país, de su situación actual y perspectivas para el sector. Fue muy interesante. Ha vivido en China donde fue Agregado de Defensa varios años, y luego continuó en contacto con el país, siendo Presidente de la Asociación para el Fomento para la colaboración entre España y China. Pablo Esteban nos dedicó largos minutos en la presentación del acto, hablando del GREF, de sus objetivos y actividades. Muchas gracias Pablo. Aprovechamos para hacer entrega de un ejemplar de nuestro libro "35 años" que fue muy celebrado. A todos los asociados de AERBE se les hace llegar el boletín semanal de noticias, detalle que fue agradecido por muchos de los asistentes. También tuvimos oportunidad de saludar al Director General de Banco ICBC de China y hablarle del GREF.

2.-DESAYUNO DE TRABAJO EN LA AED-ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS. Como asociados a la AED, acudimos al desayuno de trabajo en el que **Josep Santacreu, Consejero Delegado del Grupo DKV**, nos hizo una brillante y emotiva exposición sobre su experiencia en la gestión de personas. Experiencia vivida con pasión y entusiasmo por su gente. **La presentación está colgada en la web** en la sección artículos de Interés. Fue muy aplaudido. **Recomendamos con todas nuestras fuerzas su lectura.**

3.-ENCUENTRO ORGANIZADO POR GESTIONA RADIO. Invitados por **Francisco García Cabello**, Director en Gestiona Radio del Programa Foro de los Recursos Humanos, y presentador del acto, asistimos al encuentro "Los almuerzos del Mercado", organizado por el IEB, Gestiona Forum y REE, en el que fue ponente **Pedro Guerrero, Presidente de Bankinter**, que nos habló del Banco y de sus características (calidad, innovación y uso de tecnologías, "oportunistas" en el mejor sentido de la palabra, en cada circunstancia histórica, el Banco ha sabido encontrar la oportunidad, prudencia: mínima exposición al sector inmobiliario, y cultura corporativa con especial atención a las personas a través de la Gestión del Talento). Fue muy aplaudido.

NACE UNA NUEVA FIGURA ASOCIATIVA. En la última reunión de la Junta Directiva se acordó crear la figura del "**asociado institucional**". Se trata de entidades que sin tener una naturaleza financiera, colaboran activamente con nuestra Asociación y son acreedoras de una parte de los derechos del asociado. **El ejemplo más claro es el CUNEF.** Su clara y estrecha vinculación al sector, de manera especial a la Fundación de la AEB, encaja perfectamente con la figura descrita. Le damos la bienvenida y lo celebramos. Nuestro agradecimiento a **Álvaro Cuervo**, su Director, y a **Luis Díaz Marcos**, su Director de Postgrado. Aprovechamos para anunciar el lanzamiento del **Máster de Finanzas y Management.** **En breve colgaremos información en la web.**

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.

EL CENTRO DE ESTUDIOS GARRIGUES nos informa de su **Máster Oficial de Banca y Finanzas**, en el que el alumno se enfrenta a casos y situaciones reales complejas, que le ayudarán a formar criterio y tomar decisiones. Por otra parte, nos describió nuevas fórmulas de posible colaboración con las entidades del sector: una, la posibilidad de asistir al Máster mencionado, con una aportación tripartita: la del propio Centro como beca, la de la Entidad y la del propio Interesado, para que sea consciente de su valor. La segunda fórmula está dirigida a las empresas que va a reducir personal: se trata de facilitar la incorporación al repetido Máster de aquellos que van a dejar por razones diversas (ERE, acuerdo, jubilación, etc) la entidad, con lo que se le dota de una formación que facilitará su integración en la nueva situación laboral.

JOSÉ MANUEL CASADO, viejo amigo del GREF, conferenciante y veterano formador, ha tenido la gentileza de invitarnos a una sesión sobre innovación. Tras una introducción por su parte, su equipo de colaboradores nos dieron una lección práctica de cómo innovar. Se creó un entorno diferente, un ambiente propicio, lo que se dice "sacarnos de la situación de confort", para a continuación los asistentes, siguiendo unas pautas, elaboramos una pasta de pizza. Un guión que recibimos cada asistente, explicaba el trasfondo de la acción. Interesante, lejos de palabras, vivimos lo que es la innovación. Cómo con cosas y/o procesos sencillos es posible innovar. Muchas gracias, José Manuel.

GLOBAL ESTRATEGIAS nos invita al **II CONGRESO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN**, bajo el lema "**¿CÓMO ES LA FORMACIÓN RENTABLE, INNOVADORA Y DE IMPACTO?**"- Madrid 29 y 30 de junio en HOTEL MELIÁ AVENIDA DE AMÉRICA. Los asociados tienen un 35% de descuento. Info: Raquel Aperador. Tel 91-360 50 90. raquel.aperador@globalestrategias.es

NOTICIAS DEL SECTOR

EL CES CREE QUE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y PENSIONES NO CUENTA CON MEDIOS SUFICIENTES para supervisar la implantación de la futura legislación del sector que traslada a la normativa española la directiva Solvencia II, que fija las nuevas exigencias de capital en función de los riesgos. Ex.20-5.

MAPFRE CAMBIA SU ESTRUCTURA PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA. Ex.18-5. La iniciativa busca "un acercamiento al cliente y una mejora de los servicios. La nueva organización permite mejorar los márgenes y la competitividad. Unifica áreas comunes de sus tres filiales y concluirá en dos años. Ha decidido su salida de los negocios no aseguradores. La entidad se ha retirado de Banco Caja Madrid, Mapfre, Mapfre Inmuebles y Mapfre Quavitae que le generaban pérdidas.

SANTANDER CAPTA 4.250 MILLONES CON SUS HIPOTECAS BRITÁNICAS. Ex, 18-5. Emite bonos respaldados por créditos otorgados en U.K. El banco coloca a través de su filial británica, deuda por importe de 13.800 millones en 2011. La tasa de mora de la filial británica se sitúa estable en el 1,75% frente al 4,57% de la matriz.

CAJASTUR PEDIRÁ UNA PRÓRROGA A ORDOÑEZ PARA BUSCAR CAPITAL. Ex.19-5. El SIP, después de la salida de la CAM, ultima la constitución del nuevo grupo y ya trabaja con Goldman Sachs para buscar inversores. Las reuniones comenzarán después del verano de ahí la petición de la prórroga. Si la caja decide salir a bolsa solicitará que el plazo se extienda hasta marzo de 2012. Si sólo opta por buscar inversores, la prórroga se extendería hasta diciembre de este año. La entidad ha iniciado conversaciones con varios grupos, entre ellos UNNIM y Caja3. Ha llegado a un acuerdo con los sindicatos para solicitar a Trabajo que le autorice una reducción de 1.200 personas con las mismas condiciones que se pactaron con el Banco Base antes de la ruptura con CAM.

EL LUNES SALEN A LA VENTA LAS OBLIGACIONES CONVERTIBLES DE CAIXABANK. Ex.20-5. Comenzarán a comercializarse en las red de oficinas de La Caixa. Criterio emitirá 1.500 millones que se destinará a reforzar la solvencia de CaixaBank, que se prevé que nazca el próximo 1 de julio con un core capital del 10,9%

LA PLANTILLA DE CAJA ESPAÑA-DUERO ACEPTARÁ EL PLAN DE UNICAJA. Dice **Expansión 18-5:** Renegociarán sus condiciones laborales para salvar la fusión. El Banco de España trabaja para inyectarle dinero público si fracasase la operación. **Por su parte ABC 18-5 escribe: Crece la tensión en el seno de Unicaja y Caja España-Duero.** El primer obstáculo, el pacto laboral que supondría un sobre coste de 40 millones que Braulio Medel no está dispuesto a asumir. Y el segundo, disputas internas entre los Presidentes.

CATALUNYACAIXA GANA 123,5 MILLONES GRACIAS A LAS PLUSALÍAS DE 112 MILLONES GENERADAS POR LA VENTA DEL 1,63% DE REPSOL. Ex.21-5. Ha realizado una nueva dotación de 45,4 millones. sin los atípicos el beneficio antes de impuestos hubiera caído un 5,2%. Su mora está en 5,7%. Tiene un *core capital* del 6,91%. Se recapitalizará con el FROB

CECA PELEA PARA LIMAR LA PENALIZACIÓN DE LOS SUPERDEPÓSITOS. Ex.19-5. Ha enviado una propuesta al Ministerio de Economía en la que las cajas piden que se penalicen sólo los depósitos que superen en 150 puntos básicos el euríbor a un año una referencia más a largo plazo. La propuesta de Economía opta por el euríbor a seis meses. Y advierte que la aplicación de Basilea III sin tener en cuenta las características especiales de la banca minorista, puede resultar contraproducente para este tipo de entidades.

LAS CAJAS PIDEN LA APORTACIÓN DE LA PLANTILLA EN SU BÚSQUEDA DE CAPITAL. Cinco Días 17-5. Sindicatos y entidades buscan fórmulas para que los empleados entren en el capital. CatalunyaCaixa ha llegado a proponer la entrega de acciones para trabajadores a cambio de contención salarial. 0,4% es la proporción que tendrán los empleados del grupo La Caixa en el capital de CaixaBank, donde cotizará todo el negocio bancario.

LOS BANCOS EXPLORAN AHORA VENDER PAQUETES DE PISOS Y SUELO A FONDOS. Cinco días 19-5. Aseguran que es una alternativa a los 'bancos malos' de las cajas. Crean paquetes con suelos e inmuebles adjudicados y tratan de colocar participaciones entre los fondos de inversión.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX CAE UN 6% EN DOS SEMANAS PRESIONADO POR LA CRISIS GRIEGA. Cedió un 1,4% ayer y se sitúa en los 10.226,6 puntos.

BREVES

- **BANCA CÍVICA busca nuevos accionistas para su gestora.** El SIP contempla que el nuevo inversor asuma la participación de Ahorro corporación, del 35%. N+1 se encarga del proceso. Ex.20-5. Prevé empezar a cotizar en julio. 19.
- **IBERCAJA crea un banco para gestionar su negocio.** Acordó ayer la creación del banco, entidad a la que trasladará los activos y pasivos integrantes de su negocio bancario. Ex.20-5.
- **NOVACAIXAGALICIA.** Los sindicatos piden garantía para que no se recorten ni la plantilla ni los salarios. La entidad quiere reducir 25 millones este año y 43,5 millones hasta 2015 **sus gastos de explotación** para mejorar su eficiencia. Ex.20-5.
- **CATALUNYACAIXA PACTA HASTA 330 DESPIDOS MÁS.** Ex.19-5. Los empleados podrán acogerse al plan de bajas incentivadas que activó la entidad en marzo de 2010. Ha recortado ya más de mil personas y cerrado 304 oficinas.
- **CAJASOL RATIFICA EL TRASPASO DEL NEGOCIO A BANCA CÍVICA.** Ex.18-5.
- **BANKPIME ultima la entrada de un socio.** El grupo luso Banif dejará el capital. **Ex.20-5.** Cinco Días, dice que un grupo de inversores internacionales liderados por el venezolano Marcelino Bellosta Varady participará en la ampliación de capital. Banif y la Agrupación Mutua perderán peso.
- **BANCO DE VALENCIA ES ANALIZADO POR VARIAS ENTIDADES PARA SU POSIBLE COMPRA.** Cinco días 16-5. Bankia asegura que el 38% de su capital en la entidad valenciana no está en venta.
- **LA BANCA DISPARA LA COMPRA DE DEUDA PÚBLICA PARA COMPENSAR LA CAÍDA DEL NEGOCIO.** Ex. 19-5. Los bonos del Estado en manos de Bancos y cajas alcanzan un record de 160.000 millones.
- **LA BANCA TRASLADA LA GUERRA DEL PASIVO A LA CAPTACIÓN DE NÓMINAS.** Cinco Días 19-5. Banesto ofrece 1.000 euros en efectivo y Banco Popular, 500 euros.
- **BANCOS Y CAJAS ACELERAN LA VENTA DE SUS ÁREAS DE CUSTODIA.** Ex.18-5. La presión regulatoria y la necesidad de reducir costes hacen que las entidades se planteen externalizar la depositaria de sus activos. CECA ultima el traspaso de la depositaria de valores Ex.17-5. Negociaciones avanzadas con BNP.

- **EL BANCO FINANCIERO Y DE AHORROS (BFA)**, del grupo Caja Madrid-Bancaja y matriz de BANKIA, ajusta los números. **Necesitará 600 millones de euros al año para pagar los intereses** de las participaciones preferentes suscritas por el FROB y la deuda vendida a particulares. Ex.19-5. Y se queda con las participadas que paguen dividendo. Bankia se quedará con las participaciones financieras y con menos dividendo. Ex.17-5
- **LA MORA BAJA POR PRIMERA VEZ EN SEIS MESES**. Ex.19-5. Bajó 41 puntos básicos en marzo. hasta 6,065%.
- **EL CRÉDITO HIPOTECARIO BAJA EN MARZO UN 3,06%** respecto al mismo periodo del año anterior, la mayor caída de su historia. cinco días 19-5.
- **LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE CAJAS DE AHORROS (AECA)**, reivindica que Basilea III no debe penalizar a los modelos de banca que demostraron su resistencia durante la crisis, y que se aplique por igual en los bancos europeos y de EEUU.CD
- **LA CNMV VIGILARÁ CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS DE LAS CAJAS QUE SALEN A BOLSA**. Ex.17-5.

COYUNTURA NACIONAL

EL INE CONFIRMÓ AYER QUE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA CRECIÓ EL 0,3% INTERTRIMESTRAL en los tres primeros meses del año, un 0,8% traducido en tasa interanual, dos décimas más que en periodo precedente. Es decir, que la economía se mantiene estancada y el propio Gobierno admite que el crecimiento es "débil". El desaplome del consumo de los hogares queda patente en el primer trimestre. Ex.19-5.

LA CE EXIGE A ESPAÑA QUE CONTROLE LA POLÍTICA SALARIAL DEL SECTOR FINANCIERO. Cinco Días 20-5. El Gobierno asegura que ya aplica en su "práctica totalidad" la directiva europea. La directiva no pone techo, establece normas.

AYUNTAMIENTOS Y AUTONOMÍAS DEBEN CERCA DE 3.000 MILLONES A SUS CAJAS. Ex.20-5. Estos créditos aumentan un 81% durante la última legislatura. Bankia y CAM han multiplicado por cuatro los créditos concedidos a la administraciones públicas bajo su área de influencia desde 2007. BBK ha disparado los créditos a la diputación de Vizcaya un 223% en la última legislatura. La comunidad Valenciana debe a Bancaja y Cam más de 600 millones. Caja España, Caja Duero y Unicaja las que más han recortado los préstamos públicos.

INDICADORES

- **El Riesgo País** en 242 puntos, su máximo desde enero. Espera el resultado de las elecciones. Dudas sobre el déficit real que se puede destapar en la comunidades autónomas.
- **El interés del bono español** a 10 años se situó en el 5,5%. La subasta del día 19 defraudó. Se emitió 3.200 millones en deuda a largo a un interés ligeramente menor al bono a 10 años.
- **El euro** baja hasta 1,417 padeciendo el último brote de desconfianza.
- Los "indignados" de CEOE cercan a Rosell para que no firme el día 25 la reforma de los convenios.

EL CRÉDITO AL CONSUMO SIGUE A LA BAJA Y CAE UN 5,8% EN EL TRIMESTRE. Ex.18-5. La tasa de morosidad roza el 20%. La contracción del crédito se ha moderado, pero no se prevé un cambio de tendencia. CINCO DÍAS EN LA MISMA FECHA ESCRIBE: Estos préstamos caen un 6% hasta marzo. **La financiera de El Corte Inglés concede el 42% del nuevo crédito al consumo convirtiéndose en uno de los principales agentes del sector de crédito al consumo** .

COYUNTURA INTERNACIONAL

NUEVA YORK INVESTIGA EL PAPEL DE LA BANCA EN LA CRISIS FINANCIERA. Ex.18-5. El protagonista es el fiscal general de Nueva York, Eric Schneiderman, que está estrechando el cerco a los tres colosos de Wal Street: ha abierto una investigación- aún no se sabe si por vía civil o penal - a Bank of América, Goldman Sachs y Morgan Stanley, y otras tres entidades cuyos nombre se mantienen en secreto.

LINKEDIN ARRASA EN WALL STREET Y DUPLICA SU VALOR EN UNA JORNADA-ABC.20-5. La red de contactos profesionales se estrena con una revalorización del 125%. Y el periódico se pregunta ¿Una nueva burbuja? Una de las característica de la crisis del 2000 fue el boom previo que experimentaron los precios de las acciones. **Al día siguiente frenaba su escalada y caía un 1,23% hasta quedar en 93,09 dólares**. Ex.21-5.

NOMBRES PROPIOS

FRANCISCO VERDÚ, Consejero Delegado de BANKIA. Se encargará de la salida a bolsa del nuevo banco. Ex. 21-5. Comenta este periódico en La Llave: **Una de las virtudes de que algunas cajas se conviertan en bancos y den el salto al mercado bursátil, sometiéndose al escrutinio de los inversores, es que no tendrán más remedio que profesionalizar cada vez más sus estructuras y su gestión. En esa dirección apunta este nombramiento, que es elogiado en una especie de editorial que titula "Treinta años integrando entidades"**.

SUGERENCIAS

EL BANCO MALO: ¿SOLUCIÓN O ARTIFICIO?, artículo de Aristóbulo de Juan, en *Expansión* 18-5. Un camio radical en la gestión es una condición tan importante como la recapitalización para un saneamiento real y sostenible.

EL 90% DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES JUSTIFICA LOS SOBORNOS EN LOS NEGOCIOS. Cinco Días 19-5. Así lo revela la Encuesta de Fraude europea 2011, elaborada por Ernst & Young a partir de 2.365 empleados de 25 compañías europeas.. En el resto de Europa, el ratio es el 50%. El 82% de empleados creen que los directivos deberían usar "camino alternativo" para alcanzar los objetivos. En España esos caminos sería: regalos o servicios personales, entretenimiento o dinero en efectivo.

OTRA SOCIEDAD, OTRA EMPRESA, OTRA PERSONA, artículo de Santiago Álvarez de Mon, en *Expansión* 18-3. La cooperativa La Fageda, que emplea a discapacitados, cree que "el éxito empresarial es la mejor medicina para la plantilla". El equipo de la Fageda actúa siempre con el convencimiento de que si se trata a las personas como ellas creen que pueden llegar a ser, les damos la posibilidad de acabar siendo como las tratamos; si las tratamos como inútiles, las convertimos en inútiles. Gracias a mis alumnos, y

La Fageda creo en otra empresa, en otra sanidad, en otra educación, en otra justicia.. En palabras del Prof. Segarra, "otra empresa es posible, y La Fageda nos marca el camino. Y todo, porque otra persona es posible.

LA POLÉMICA DE LA HIPOTECA. Un artículo de Eduardo Martínez Abascal en Expansión 18-5. (...) en mi opinión, sería un craso error eliminar el estatus jurídico de la hipoteca actual. automáticamente, los bancos dejarían de dar hipotecas. Ya hay suficientes problemas hoy para obtener una hipoteca como para encima pongamos más trabas. Y, desde luego, lo que no se podría hacer de ningún modo es cambiar la legislación actual con efecto retroactivo; es decir, que todos los que tenemos hipoteca podamos ir al banco, entregar nuestra casa y saldar la deuda. ¡Menuda inseguridad jurídica que meteríamos en el sistema! ¡un ingrediente más para no salir de la crisis!

Sin embargo el mismo día Cinco Días escribe: LA BANCA IMPULSA LA DACIÓN EN PAGO CON EXTRANJEROS PARA FRENAR LA MORA. La dación en pago se ha convertido en una solución relativamente común que las entidades utilizan para saldar las hipotecas de los inmigrantes que regresan a su país. de origen, debido a la dificultad de cobrar la deuda y a la necesidad de la banca de contener la morosidad. Algunas entidades optan por cambiar el contrato hipotecario por uno de alquiler o aceptan la casa como parte del pago y hacen una quita del 50% sobre el restante. Caja Madrid, La Caixa, Banco Santander y la CAM son las firmas más favorables a aceptar la entrega de llaves.

LA INNOVACIÓN.- APORTACIONES RECIENTES.

- 1.- **CAPITAL HUMANO, N° 254 mayo 2011.** Extra dedicado a la innovación y gestión de personas.
- 2.- **Los Cinco Mitos de la Innovación, artículo publicado en HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW.** Mayo 2011.
- 3.- **Llevar la innovación abierta a los servicios, publicado en la misma Revista.**
- 4.- **Innovar o no innovar, esa es la cuestión, artículo de Montse Ventosa y Daniel Lyons, en OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS.** Mayo 2011.

SUPLEMENTOS

5d. CINCO DÍAS. EMPLEO Y DIRECTIVOS. "El fenómeno innovador". "La innovación - dice nuestro compañero **Alfredo Fraile de BANESTO** - debe estar aplicada al negocio para que no se quede en un proyecto de cartón piedra". Y **Silvia Hernandez**, Directora de Innovación del Banesto asegura que es el momento de incorporar la innovación como motor de nuestras organizaciones. Para ello es importante crear un sistema para favorecer la generación de ideas y transformarla en productos y servicios. Debe ser un proceso más del negocio". "Tenemos que preguntar a nuestra gente -dice **Pilar Jericó** - es un método que ofrece grandes posibilidades". Y **Marta Romo**, socia de Be-Up, afirma: La ausencia de valores hace que no se innove, hay que ir más allá, saber escuchar las críticas".

EXPANSIÓN & EMPLEO LA FÓRMULA MÁGICA DE UNA FUSIÓN. Retención del talento, gestión de las salidas e integración de culturas son los puntos clave. Desde el primer momento hay que contar hacia dónde va la nueva empresa. Como un compuesto químico, la unión de dos compañías - escriben **Beatriz Elías y Ángela Méndez** - es un proceso que necesita de la combinación de todas las partes implicadas para alcanzar su objetivo, que es mejorar su posición y su valor. En esta tarea la comunicación resulta determinante para descubrir y retener a los perfiles más cualificados, gestionar de forma correcta la salida y liderar un proceso de integración.

EMPRESA DE ABC.22-5. LA MUTACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS. Gaspar Ariño Ortiz(...) Sería muy deseable que la banca nacional entrase en estas entidades, pero éstas deberán ponerse en condiciones para acreditar su buen hacer. Conservan el arraigo local y la credibilidad que tuvieron en el pasado (no han perdido cuota de depósitos frente a los bancos) y pueden seguir teniéndola en el futuro, pero habrá que llevar a cabo una renovación profunda de los consejos de administración y sus equipos directivos; manteniendo una política crediticia que sea fiel a sus orígenes, una vez liberada de las presiones políticas.

CURSOS, PRESENTACIONES Y SEMINARIOS

- **RECURSOS TECNOLÓGICOS Y METODOLOGÍA E-LEARNING.** Madrid 21 de junio. IIR. Tel. 902 12 10 15. www.iir.es o info@iir.es.
- La Salle IGS Business, LID Editorial e IVAFE nos invitan a la **PRESENTACIÓN DEL LIBRO "EL GRAN EQUIPO"**. Martes 24, 19 horas, La Salle, edificio C, La Salle,10, Aravaca.
- **COACHING DE EQUIPO:LIBERANDO LA INTELIGENCIA COLECTIVA.** **Ovidio Peñalver**, Socio Director General de ISAVIA. Día 1 de junio de 10:00 a 10:50. Tel. 91-740 05 52
- **TIEMPO DE SER VALIENTES: DECISIONES QUE TRANSFORMAN LA REALIDAD.** **José Manuel Chapado**, Socio de ISAVIA. Día 1, 12:00 a 12:50. Tel. 91-740 05 52
- **DESARROLLO DEL TALENTO DESDE LA CIENCIA Y LA EXPERIENCIA**, por Fernando Vargas, Responsable de Desarrollo de VIPS, y Gonzalo Martínez de Miguel, CEO de INFOVA. 1 de junio, de 17:00 a 17:50. Expomanagement. Tel. 91-636 97 16.
- **TRABAJAMOS O PRODUCIMOS: LA DIRECCIÓN A EXAMEN**, por Iñaki de Miguel, Director Observatorio del comportamiento Humano y Gonzalo Martínez de Miguel. Día 2 de junio, de 17:00 a 17:50. Expo. Tel. 91-636 97 16.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

ORIENTACIONES PARA VIVIR. De la última Newsletter de José M^a Gasalla, información@gasalla.com:

Crea espacios de confianza en los que la conciencia esté presente, en los que brille el amor. Aprovecha a tope el silencio y la soledad. Es un regalo que tienes que darte.

Piensa qué tienes que cambiar y qué no. Y hazlo. Comparte tus conocimientos, tus experiencias, tu saber. Sé generoso. Usa y disfruta con tus cinco sentidos. Siente y emocionate. Rodéate de los que más amas. (sin apegos).

Ríe, ríe todo lo que puedas, Comienza por reírte de ti mismo. Vete avanzando hacia lo sencillo. Cuida tu salud. Tus equilibrios. ¡Ah! y acuérdate, como dice Parka, que "el que no vive para servir, no sirve para vivir".

LA REDACCIÓN