

NOTICIAS DEL GREF 28-10-2012

VIDA ASOCIATIVA

REUNIÓN GENERAL 22 Y 213 DE NOVIEMBRE. EUDE, Escuela Europea de Dirección y Empresa, Escuela de postgrado de la Universidad María Cristina de El Escorial HA DECIDIDO PATROCINARNOS LA REUNIÓN. Agradecemos el gesto. Estamos seguros de que su colaboración va a ser extraordinariamente enriquecedora para los asociados. Estamos confeccionando el Programa que será enviado tanto en papel como por e-mail.

MOVIMIENTO DE COMPAÑEROS. Con el muy interesante artículo "Lo que la crisis se llevó", publicado en el nº40 de la Revista, **Maribel Álvarez**, nos dice que ha dejado BMN, aunque seguirá vinculada al GREF como socia de honor o emérita. La reforma del sistema financiero nos ha hecho mella: tenemos que lamentar la marcha de **Alicia Delgado** de Caja de Burgos/Banca Cívica, así como de **Antonio Menéndez** que estaba en Banco Pastor, y un tiempo antes de **Rosa Esteban** que estaba en Multicaja, hoy Bantierra. Todos ellos miembros de la Junta Directiva. A todos ellos nuestro agradecimiento más efusivo por su dedicación y entrega, y nuestros mejores deseos para su futuro profesional y personal.

HEMOS COLGADO EN LA WEB el número 40 de la Revista GREF NOTICIAS.

NOTICIAS DEL SECTOR

SAREB (tendremos que acostumbrarnos a este nombre?). LA TROIKA EXIGE QUE SU GESTIÓN SEA INDEPENDIENTE. Ex.27-10. El Gobierno baraja que el primer tramo de la ayuda bancaria llegue en torno al 15 de noviembre. **Las cajas nacionalizadas quieren vender la plataforma tecnológica al banco malo.** Ex.22-10. Las entidades controladas por el Estado se presentan al concurso convocado por el FROB para dar soporte técnico a la sociedad pública de gestión de activos. Bankia se ha unido a IBM, y Catalunya Caixa va de la mano de Accenture.

BANKIA ANULA EL BONUS DEL AÑO PASADO A 72 DIRECTIVOS. Ex.26-10. El Presidente ha tomado la decisión en consonancia con el Banco de España y dada la nueva situación que atraviesa la entidad. Fuentes explican que Bruselas también había presionado. Rato renunció a cobrarlo. Ofrece créditos ventajosos a los directivos para devolver el bonus. Ex.27-10. El grupo multiplica sus números rojos (pierde 7.053 millones? tras zanjar tres cuartas partes del saneamiento inmobiliario exigido por Guindos. La morosidad se dispara hasta el 13,3% pero frena la fuga de depósitos en el tercer trimestre.

LA TROIKA CONSIDERA VIABLE EL PLAN DE NOVAGALICIA PARA SEGUIR SOLA. Cinco Días 24-10. El plan de recapitalización de NCG cuenta, inicialmente, con el visto bueno de la troika, aunque no será hasta dentro de una semana más o menos cuando se comunique la decisión final. El reto es mantener independiente durante un mínimo de tres años la entidad para, tras ser rentable, subastarla. De momento, ha puesto en venta su filial Evo Banco por la que se interesan varias entidades extranjeras. **NGC BANCO SIGUE VENDIENDO ACCIONES DE SACYR.** Ex.26-10. Ha vendido el 0,37% del grupo por 2.47 millones de euros. 10.000 clientes han recuperado dinero de sus preferentes.

BANCO GALLEGO ABRE VARIOS FRENTE PARA SU CONTINUIDAD. Ex.25-10. Negocia en varios frentes para asegurar su continuidad. La entidad, participada en un 49,85% por Novagalicia Banco, estudia una operación corporativa como primera opción. En estas negociaciones ha mantenido contactos con el Banco Espirito Santo, pero también ha hablado con otras entidades. Paralelamente, el banco se está deshaciendo de activos, trabaja en la recompra de participaciones preferentes y en el posible traspaso en bloque de una parte de la red. Pero todo ello dependerá del visto bueno del FROB, ya que sus necesidades de capital, de acuerdo con el último decreto de "De Guindos", asciende a 192 millones de euros.

EL GOBIERNO FUERZA A LAS CAJAS DÉBILES A CONVERTIRSE EN FUNDACIONES. Ex.26-10. El Gobierno quiere añadir a la reforma financiera que las cajas de ahorros sin negocio bancario tengan seis meses para ser fundaciones o disolver su consejo y su asamblea. Con esta enmienda, el Gobierno quiere desbaratar la idea en la que estaban trabajando algunas cajas para evitar convertirse en fundaciones apoyándose en sus Montes de Piedad

BANCO POPULAR. SU MACROAMPLIACIÓN DA UN RESPIRO A LOS INVERSORES EN BONOS. Ex.22-10. Tras su anuncio se ha producido una mejora en todos los tramos de la deuda del Banco, más acusada en la subordinada, pero también importante en la deuda senior o aquella de mayor calidad que cuenta con la garantía del banco. Pretende resolver la mitad de la ampliación con el pequeño inversor. **Cinco Días 26-10.** El 46 % del capital está en manos de **pequeños accionistas que van a jugar un papel decisivo en el éxito de la ampliación.** Pondrá en marcha una campaña publicitaria con Pau Gasol. La red del Santander contribuye en la suscripción de acciones. **El Consejo reducirá su participación en el capital del 32% al 23%.** Ex.24-10. Por ejemplo, Allianz pasará a controlar un 4,24% del capital frente al 6,2% actual. La operación será asegurada por un sindicato de entidades, en torno a 10, entre las que destacan el Deutsche Bank, como uno de los coordinadores globales, y el Santander. Tiene ofertas de una veintena de entidades por valor de 8.000 millones para asegurar la ampliación. El Consejo acudirá a la ampliación con 500 millones. Suscribirá en torno al 25% del total. Ex.27-10.

SANTANDER PROVISIONA 14.500 MILLONES Y ZANJA EL 90% DEL SANEAMIENTO. RESULTADOS HASTA SEPTIEMBRE. Ex.26-10. Gana 1.804 millones, un 66% menos. El margen neto sube un 3% hasta 18.200 millones. Unido a las plusvalías, permite dotaciones ordinarias de 9.500 millones e inmobiliarias por otros 5.000 millones. Prevé mantener la política de dividendos. "2013 será el último año de la recesión en España", dijo Alfredo Sáez. E indicó que el test de estrés de O. Wyman "ha consolidado la credibilidad del Gobierno sobre la forma de afrontar la reestructuración financiera: "Ve con buenos ojos el rescate si sirve para bajar la prima de riesgo en torno a los 200 puntos. Concretó que la entidad acudiría a la subasta de entidades nacionalizadas. "Cuanto antes mejor". "Lo que no sé es si nos vamos a quedar ". Santander arrasa en depósitos por el declive de las cajas. La entidad gana un 1,24% en cuota de mercado en España en 9 meses y urge al Gobierno a que acelere la venta de la banca nacionalizada. Cinco Días 26-10.

CAIXABANK GANA UN 79% TRAS DOTAR 8.374 MILLONES. Ex.27-10. Estas dotaciones han provocado una caída de beneficios neto del 79,5%. La entidad ha ganado 173 millones, frente a los 845 millones contabilizados en el mismo periodo del año anterior. La incorporación de Banca Cívica dispara al 8,42% el ratio de morosidad. Tiene un capital principal del 10,8%, dispone de una liquidez de 48.755 millones y en dos años tiene que hacer frente a vencimientos que suman 16.496 millones. Su exposición a la deuda pública española es de 20.000 millones.

SABADELL EN EL TERCER TRIMESTRE CUBRE EL 75% DE LAS PROVISIONES. Ex.26-10. El banco reduce un 56,3% su beneficio neto tras dotar 2.170 millones. Le quedan por cubrir 800 millones hasta el mes de junio. El Consejero Delegado asegura que "no se cerrará el 2012 con pérdidas; 2013 volveremos a ver subidas de beneficios y de los dividendos". El 70% del negocio, fuera de Cataluña.

DIEZ GESTORES ESPAÑOLES DE FONDOS DE INVERSIÓN, ENTRE LOS MEJORES DEL MUNDO. Ex.22-10. David Flor e Itziar Sáez de Bankia; M^{ra} Dolores Solana de Santander AM; Iván Martín de Santander AM; Beatriz López de EDM Gestión; Francisco García Pramés, Álvaro Guzman y Fernando Berna de BESTINVER; Quim Ambril de BMN Gestión; y Paloma Lorenzo de Aviva Gestión.

BNP PARIBAS, ELEGIDO EL MEJOR BANCO PRIVADO EN EUROPA. Ex.27-10. BNP Paribas Wealth Management ha sido premiada por la Revista Private Banker International como la mejor entidad de banca privada y la segunda mejor a nivel global.

LOS DEPÓSITOS CORTAN UNA RACHA DE SEIS MESES DE DESCENSOS. Cinco Días 26-10. Lo ahorros que particulares y empresas tienen en los bancos aumentaron en 15.000 millones en septiembre. La subida aunque escasa es interpretada por los analistas como una señal positiva, al suponer un giro en la tendencia de salida de fondos de España, y por el contrario, la mitad del incremento se explica por la subida de depósitos de extranjeros.

LA BANCA EMPRENDE UNA NUEVA OLEADA ALCISTA DE LAS COMISIONES. Cinco Días. 22-10. La subida de las comisiones se ha convertido en una práctica habitual en las entidades financieras. Durante los últimos meses, la banca ha utilizado este recurso para compensar la caída de sus márgenes y el descenso de la actividad crediticia. Ahora, en medio de varios procesos de fusión, las entidades ha decidido volver a la carga creando nuevas comisiones y engordando otras que ya tenían.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. Las incertidumbres paralizan al mercado y el Ibex cierra plano. Cae un 1,74% en la semana, hasta los 7.765 puntos Los resultados empresariales añaden pesimismo y anulan el impacto positivo del PIB. Siguen las dudas sobre España y Grecia. El Ibex, no obstante el descenso semanal, ha aguantado muy bien la caída de beneficios de los bancos por las provisiones, dice Carmen Ramos en Ex.27-10. Y añade: Puede ser agua pasada, pero el índice caerá si el Ejecutivo no acelera las reformas, mete las tijeras a fondo y solicita ayuda a la UE. La bolsa se adelanta a la economía, pero para subir necesita aferrarse a alguna esperanza.

SEGUROS

LAS FIRMAS DE SEGUROS PENDIENTES DEL NUEVO MAPA FINANCIERO ESPAÑOL. Ex.22-10. Tras registrar crecimientos en 2011 y 2012, el sector español de seguros ha empezado a registrar caídas en sus ingresos en el primer semestre. El sector ha sido capaz de escapar de la crisis. Así lo confirma la Secretaria General de UNESPA cuando dice que "al seguro no le va tan mal". Esto lo decía en las Jornadas sobre Claves Estratégicas del Sector organizadas por Expansión en Barcelona. En ella las empresas destacaron la necesidad de trazar nuevas estrategias para potenciar la presencia de las firmas en las redes sociales y reducir costes. Siempre con la reforma financiera como telón de fondo. La Directora General de Seguros, Flavia Rodríguez-Ponga, advirtió que el sector está registrando tasas de crecimiento negativas en 2012 y están bajando los ratios y el margen de solvencia". Por su parte el Director General de AVIVA apostó porque las empresas hagan un mayor esfuerzo por cuantificar sus resultados. "Lo que no se mide, no existe".

CATALANA OCCIDENTE GANA UN 4,9% MENOS. Ex.26-10. El grupo cerró el tercer trimestre del ejercicio con un resultado atribuido de 163,2 millones de euros, un 4,9% menos que e mismo periodo del año anterior.

MAPFRE AL CIERRE DE SEPTIEMBRE ANOTABA UN BENEFICIO ATRIBUIDO DE 656 MILLONES, UN 14,3% INTERANUAL MENOS. Ex.27-10. Mantendrá su paquete de acciones de BANKIA pero no es suficiente para permanecer en el consejo o participar en la gestión del banco. La prioridad es preservar el acuerdo de distribución de pólizas en las oficinas de su socio. La multinacional cosecha un 45% de las ganancias en el exterior y el 42% del beneficio en España. Muestra poco interés por el banco malo.

COYUNTURA NACIONAL

MOODY'S DA UN RESPIRO A LA BANCA ESPAÑOLA. ABC 25-10. La agencia ha revisado una treintena de las principales entidades sin anunciar cambios para la práctica totalidad de los ratings, excepto el de Liberbank cuya nota pasa de BA2 a Ba3.

ESPAÑA PEDIRÁ A EUROPA 60.000 MILLONES PARA RECAPITALIZAR LA BANCA . Ex.25-10. Supone utilizar el 60% del importe de hasta 100.000 millones pactado este verano con los socios comunitarios. El volumen de la solicitud está recogido en una de las enmiendas presentadas por el PP al Proyecto de Ley de Reestructuración y Resolución de Entidades de Crédito, la tercera reforma financiera del Gobierno aprobada en agosto. Los 60.000 millones solicitados responde a un criterio de prudencia, ya que se mantiene la estimación oficial con la que el Gobierno trabaja de 40.000 millones. La enmienda tiene por objeto permitir que la Administración transfiera al FROB , como préstamos a largo plazo, los importes que aquella reciba en el marco de asistencia europea. Adicionalmente la enmienda contempla un programa de avales por 55.000 millones para la creación del banco malo.

COMPRAS MILLONARIAS DE DEUDA ESPAÑOLA POR PARTE DE EXTRANJERO. Ex.27-10. Record desde el inicio de la crisis. La inversores foráneos confían de nuevo en el Tesoro español tras el plan del BCE. Elevan su exposición en 18.402 millones. **LOS EXTRANJEROS BUSCAN BONOS CONVERTIBLES ESPAÑOLES.** Ex.22-10. Es un híbrido entre la renta fija y variable. Al vencimiento, la conversión en acciones no es obligatoria, es una opción del inversor, se recupera el total de la inversión.

LA RECUPERACIÓN SERÁ EN 2013, SEGÚN LOS INDICADORES ADELANTADOS DEL GOBIERNO. Ex.26-10. Anticipan la reactivación del PIB para mitad de año. La lucha contra el fraude, una de las prioridades del Gobierno. El Gobierno consigue reducir el déficit al 3,9% en septiembre gracias a los ajustes. El objetivo de este año es del 3,5% del PIB. **EL BANCO DE ESPAÑA ADVIERTE QUE LA RECESIÓN SE AGRAVARÁ.** Ex.24-10. El PIB cayó un 0,4% en el tercer trimestre. Prevé que el consumo se deteriore más a fin de año por el alza del IVA.

BRUSELAS Y EL FMI CELEBRAN LOS AVANCES DE LA REFORMA BANCARIA. abc.es.27-10. El vicepresidente de la Comisión Europea, Olli Rehn, asegura que las reformas en España deben continuar. La Comisión y el Banco Central Europeo consideran en su informe, que España está dando los pasos necesarios para restaurar el sector bancario. El informe es el paso previo para que en noviembre se puedan hacer efectivos los primeros pagos de esa ayuda que, en contra de lo que hubiera querido el Gobierno, deberá ser contabilizada como deuda, puesto que no se entregará directamente a las entidades financieras. **En las próximas semanas –dice Rehn–, la Comisión Europea procederá a la evaluación de los planes de reestructuración y recapitalización de los bancos españoles,** lo que despejará el camino para el desembolso de las entidades que necesitan ayuda pública, tal como está previsto en el programa. Es decir, **el dinero no podrá ser recibido por las entidades intervenidas hasta que el comisario de Competencia, Joaquín Almunia, dé su visto bueno a esos planes** de reestructuración, de acuerdo con la legislación que se aplica en los casos de ayudas de estado. Eso incluye cierres de oficinas y pérdidas para los inversores en bonos preferentes, entre otras condiciones. En esta misma línea, los técnicos del FMI **subrayan la importancia de «mantener el mismo ritmo de avance»** dado que quedan por delante retos difíciles. En particular, la misión del Fondo constata una mejoría de las condiciones de los mercados financieros desde que el BCE anunciara la puesta en marcha de las Operaciones Monetarias de Compraventa (OMC?), aunque advierte de que estas siguen siendo frágiles, y la economía y los bancos siguen enfrentando presiones negativas. Asimismo, en el ámbito de la reestructuración y resolución bancarias, **los expertos subrayan la necesidad de «evitar nuevas fusiones que no generen valor de manera clara»**, así como restricciones excesivas sobre la oferta de crédito a nivel del sistema.

LA BANCA DE INVERSIÓN ALERTA SOBRE LA INESTABILIDAD SURGIDA EN CATALUÑA. Ex.24-10. Las firmas internacionales ponen en cuarentena a la autonomía por el proceso de independencia y afirman que una ruptura sería desastrosa para el conjunto del país. Nomura: No es imaginable un país independiente por el tamaño de su sector bancario.

EL PARO CRECE EN 85.000 PERSONAS Y SUPERA POR PRIMERA VEZ LA TASA DEL 25%. Ex.27.10. Según la EPA del tercer trimestre. Despedir a trabajadores de 50 años será más caro para las empresas con beneficios. El Gobierno redobla la persecución de las prejubilaciones.

NO LO HACEMOS TAN MAL (El titular es nuestro? **RENAULT, FORD Y PSA TRAEN SU PRODUCCIÓN DE COCHES A ESPAÑA.** Ex.26-10. Los fabricantes cierran plantas en la UE y deslocalizan el ensamblaje al sur de Europa. La competitividad, la flexibilidad y la reforma laboral española convencen a las marcas.

UN EJEMPLO DE RSC. (El titular también es nuestro? **LA FUNDACIÓN AMANCIO ORTEGA dona 20 millones de euros a Cáritas.** Ex.26-0. La fundación desarrolla proyectos asistenciales y educativos. La Fundación Bill Gates ha destinado desde su creación 26.000 millones, especialmente a África. Warren Buffet, donará el 99% de toda su fortuna a varias fundaciones. Todo un ejemplo para hacer realidad aquello de que "un mundo mejor es posible".

COYUNTURA INTERNACIONAL

DRAGHI DEFIENDE LA COMPRA DE BONOS ANTE UN CRÍTICO BUNDESTAG. ABC 25-10. Draghi hizo una defensa cerrada el programa especial de compra de bonos, siempre que haya solicitud formal por parte de los países interesados, decidido por el consejo de gobernadores de la entidad el pasado mes de septiembre. "Esas acciones son plenamente acordes con nuestro mandato ", aseguró tajante. Negó que "el programa de compra de deuda en los países en dificultades sea una forma de financiación indirecta o disfrazada de los Estados o pueda contribuir a aumentar la inflación, como algunos aseguran. El programa está concebido precisamente para evitar el riesgo de una espiral inflacionaria. La comparecencia en el Bundestag es excepcional.

EL FONDO DE RESCATE EUROPEO, DE 'ROAD SHOW' A LA ESPERA DE ESPAÑA. Ex.24-10. El MEDE intenta convencer a Societé Generale, RBS y Deutsche Bank y otros inversores para empezar a emitir deuda antes del posible rescate español.

NOMBRES PROPIOS

JESUS LÓPEZ ZABALLOS, Director de la Escuela de Formación de la Fundación de Estudios Financieros, nombrado Presidente de la Federación Europea de Asociaciones de Analistas Financieros. La EFFAS en su acrónimo inglés, acaba de elegirle como Presidente de este organismo que reúne a los analistas europeos del mundo de la inversión, agrupando 27 asociaciones nacionales de otros tantos países y a 18.000 profesionales. Jesús es buen amigo del GREF. Enhorabuena, te deseamos muchos éxitos.

COMUNICACIÓN

10 CLAVES DEL BUEN PORTAVOZ. Gentileza de "AUDENTIA formación", patrocinadora de la sección.

1.-Conozca la labor del periodista y el funcionamiento de los medios. 2.-Cuenta cosas nuevas, interprete, aporte valor 3.-Haga de lo importante algo interesante. 4.-Sea breve, claro y conciso. 5.-Explique, comunique, seduzca a su audiencia. 6.-Piense en quien le escucha, le lee o le ve. No se dirija únicamente al periodista. 7.-Hable en titulares. 8.-Sea siempre dueño de sus mensajes. 9.-Prepare, prepare y prepare. No deje nada al azar. 10.-Recuerde que el portavoz llega a todos sus públicos a través de los medios.

PREMIOS

CEGOS Y EQUIPOS Y TALENTO DISTINGUEN, UNA VEZ MÁS, A NUESTROS COMPAÑEROS DE LA CAIXA. El lunes 19 tuvimos la suerte de asistir a la entrega de los premios a las mejores prácticas organizados por la consultora y la Revista. De entre ellos destacamos el concedido a nuestros compañeros Ramón García, responsable de Virtaula de La Caixa, y Silvia Ciurana, Responsable de Formación, que recogieron la distinción en proyectos 2.0 por Sharing Toolbar y Virtaula Mobile, destacando la importancia de "compartir, recomendar... generándose así el compromiso entre los compañeros y la empresa". Enhorabuena a los dos por el premio. Esperamos conocer pronto la experiencia premiada.

SUGERENCIAS

BANCA, INFORMACIÓN Y RETOS, por Enrique Dans, Profesor de IE BS. Resulta curioso plantearse los paralelismos entre un negocio como la banca y otro como Gogle. La banca es un claro caso de aprovechamiento escaso. El tratamiento de clientes es casi estandarizado, la adaptación de productos prácticamente nula, y la gestión de la información profundamente deficiente. (...?Además está el precio : si intermediar con nuestro fondos no fuera suficiente , los banco cobran intereses, comisiones, tasas por determinadas operaciones, y a veces hasta nos hacen llamar a un 902. Gogle no nos cobra nada. Sus herramientas , que valoramos enormemente son gratis ¿Cuándo llegará un banco capaz de plantear su negocio como lo hace Gogle? En la relación y en la información está el verdadero reto. *Nuestra sugerencia: hagamos examen de conciencia y preguntémosnos ¿es así en nuestra entidad?*

5d INVERSIÓN. SUPLEMENTO DE CINCO DÍAS. Fin de semana, 27 Y 28. **"BANCA A MITAD DE CAMINO DE LA NORMALIDAD".** El sector encarrila sus problemas de solvencia, pero afronta un horizonte incierto con apuros de financiación y más morosidad a consecuencia de la crisis. **"La banca aprueba en solvencia pero suspende en créditos. El esfuerzo en provisiones y el rescate europeo permitirán la limpieza definitiva de los balances, si bien el sector afronta problemas de financiación y más morosidad".** Excelente artículo de Nuria Salobral. Destacamos el siguiente párrafo: Fuentes financieras reconocen que ni la reciente caída de la prima de riesgo - que se ha alejado

de los máximos vertiginosos de julio gracias a la expectativa del rescate - ni la foto definitiva de las necesidades de capital que arroja el test de O.Wyman han servido para despejar el acceso de la banca española a los mercados mayoristas. La esperanza está en que la petición de rescate para la deuda, por la que lleva apostando el mercado más de dos meses sirva para rebajar la prima de riesgo y, con ello, el coste de financiación de la banca. Completa el suplemento artículo sobre el Popular, CaixaBank, Bankia, MAPFRE, y "banco malo."

¿SIRVE PARA ALGO EL COACHING? No es el elixir del liderazgo, pero quien lo ha probado asegura que es uno de los métodos de desarrollo más eficaces para reforzar las habilidades de los que mandan. Un 92% de los directivos ha tenido o piensa tener un 'coach' para apoyar la alta dirección de sus empresas. Es un artículo de **Montse Mateos** en E & E suplemento de Expansión, 27-10. Según el Informe de Odgers Berndtson el número ideal de horas están en torno a las 40, y su coste, según ha contrastado E & E oscila entre los 4.000 euros para mandos medios, y 12.000 para un CEO o Director General. *En la próxima Reunión de 2 y 23 de noviembre, analizaremos este tema.*

¿POR QUÉ NO APARECE NINGUNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESPAÑOLA ENTRE LAS 200 PRIMERAS DEL MUNDO MIENTRAS QUE NUESTRAS ESCUELAS DE NEGOCIOS TRIUNFAN AÑO TRAS AÑO? Es un artículo de **Quique Rodríguez** en E & E suplemento de Expansión 27-10. El modelo de gestión, la regulación y la internacionalización son algunas de las claves que lo explican. Acompaña al artículo lo que llama "Recetas para elevar la educación superior" con opiniones de Ignacio de la Vega, Director de Formación Corporativa del BBVA, José Manuel Casado y Antonio Garrigues Walker.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.

People Excellence presenta su blog "Hablamos de Talento" . Este blog surge por la necesidad de compartir periódicamente con nuestros clientes y con todo aquel al que le pueda resultar interesante o útil nuestra experiencia y conocimiento en diferentes temas relacionados con la transformación del talento y el liderazgo en las organizaciones, casos de éxito de la compañía, reflexiones de nuestro equipo de consultores sobre el desarrollo de las personas y la transformación de las políticas de gestión de personas, y las últimas noticias de People Excellence. www.blogpeopleexcellence.com.

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>
- **CUMPLIMIENTO NORMATIVO**, 12, 13 y 26 de noviembre. **AFI.** Se puede seguir el curso a distancia a través del sistema WebEx. Info: Españolto, 19. Tel. 91-520 01 50/80. www.efa@afi.es
- **EN SPEEXX EXCHANGE 2012 BAJO EL TEMA REALITY CHECK**, se llevará a cabo una revisión del estado del sector del e-learning en la actualidad. El objetivo, de nuevo, es compartir experiencias sobre las mejores prácticas en formación de e-learning. 21 de noviembre, en la sede de la Cámara de Comercio Alemana en Madrid Av. Pío XII, 26. Esta es la página sobre el evento: <http://www.speexx.com/ES/recursos/exchange-2012.htm>
- Para coaches que necesitan herramientas avanzadas, lo encontrarán en el **IDDI de la Universidad Francisco** de Vitoria. Coaching ejecutivo: Módulo 1:14-16 de diciembre. Coaching de equipos: Módulo 1: 30 noviembre a 2 diciembre. Coaching generalista: Módulo 1, 14-16 de diciembre. Info: Natalia Márquez. Tel. 91-709 14 00; n.marquez@iddiufv.es

Y AL FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Volvemos a las reflexiones que nos manda a diario la Fundación Ananta (¡gracias Joaquín Tamames!): En cada tarea humana hay un objetivo que podemos situar en las alturas. Es un ideal. Mantener ese ideal, a pesar de los inevitables tropezones y el cansancio, es llevar una batería dentro, que no se apaga. Los pies en la tierra, la mirada en el cielo: he ahí un gran secreto. **"La verdadera evolución es una ascensión continua. Pero durante esta ascensión cada uno pasará inexorablemente por altos y bajos, subidas y bajadas; debemos saberlo para no desanimarnos y perseverar. Un día, habrán más subidas que bajadas, y Dios, como un padre benevolente, perdona a sus hijos que reconocen sus errores y deciden corregirlos.** Es imposible elevarse sin ningún desfallecimiento. Lo esencial es haber emprendido el camino de las alturas, el del amor y de la sabiduría que conducen a la verdad. Si mientras estáis en este camino debéis retroceder, no es grave. **Lo esencial es que mantengáis la misma orientación, que conservéis presente en vosotros el mismo objetivo, el mismo ideal,** que siempre tengáis la mirada fija en la cima a alcanzar." Omraam Mikhaël Aïvanhov (1900-86). "Pensamientos cotidianos", Editorial Prosveta

LA REDACCIÓN