

NOTICIAS DEL GREF 30-9-2012

VIDA ASOCIATIVA.

ACUERDOS DE LA JUNTA DIRECTIVA. Reunida la Junta Directiva, adoptó entre otros los siguientes acuerdos: Celebrar la próxima Reunión General los días 22 Y 23 de noviembre. Lema de la Reunión: DESARROLLO = CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL. Dedicar la tarde del 22 a trabajar en pequeños grupos el Plan de Acción o Estratégico 2013-2015. Tendremos ponencias, una mesa redonda y experiencias, alguna de otros sectores. Iniciamos las gestiones. Os tendremos informados.

NUEVO FORMATO DE REUNIÓN. Se aprobó celebrar periódicamente un tipo de reunión de corta duración (2 horas), a la que invitaremos a asociados y no asociados, con un tema de gran interés, que nos permite contactar con colegas no integrados en la Asociación.

REVISTA. Se dio luz verde a la maqueta presentada del nº 40 para proceder inmediatamente a su impresión. Agradecemos a los amigos que con su aportación en publicidad han hecho posible su aparición, así como a los buenos amigos que han colaborado con sugerentes artículos de forma desinteresada.

EL GREF EN OTROS MEDIOS. El Foro de los Recursos Humanos, asociado corporativo del GREF, presidido por Francisco García Cabello, publica un excelente resumen de nuestro Informe sobre Ratios de Formación. Muchas gracias, Fran. Puedes verlo en: www.fororecursoshumanos.com/?p=3530.

HEMOS COLGADO EN LA WEB, www.gref.org

El artículo "Formación, Desarrollo y Valor" de Arturo Reglero, Gerente del Sector Banca y Seguros de OVERLAP, que por razones de confección de la Revista no hemos podido publicarlo íntegro. Lo hacemos ahora, encantados. Está en la sección Innovación, patrocinada por dicha entidad.

NOTICIAS DEL SECTOR.

LA BANCA ESPAÑOLA NECESITARÍA UN MÁXIMO DE 59.300 MILLONES DE EUROS. abc.es. 29-9.

Los test de Oliver Wyman desvelan que la cantidad desciende a 53.745 millones si se tienen en cuenta los procesos de fusión en marcha. La cifra de ayudas públicas será bastante menor tras los ajustes de las entidades y el banco malo, según han desvelado el Banco de España y el Ministerio de Economía. Las mayores necesidades de financiación corresponden a Bankia con un total de 24.743 millones, seguido de CatalunyaBank, con 10.825 millones y NCG Banco con 7.176 millones de euros. Las otras cuatro entidades que necesitan capital son Banco de Valencia (3.462 millones), Popular (3.223 millones), BMN (2.208 millones) e Ibercaja, Liberbank y Caja 3 (2.108 millones). Pasan limpios siete grupos bancarios: el Santander (con un colchón de capital de 25.297 millones), el BBVA (11.187 millones) La Caixa (11.183 millones), Sabadell, Kutxabank, Bankinter y Unicaja CEISS. Es decir, el 62% del sistema financiero español está sano y pasa con nota el test de estrés realizado por la consultora, pues consiguen superar el peor de los escenarios planteado por Oliver Wyman no sólo sin necesitar capital adicional, sino que acumulan un excedente. En cualquier caso, según destacaron en una rueda de prensa conjunta el subgobernador del Banco de España, Fernando Restoy, y el secretario de Estado de Economía, Fernando Jiménez Latorre, estas necesidades no serán equivalentes al apoyo público que necesite cada entidad. La diferencia se produce por la reducción de requerimientos de capital derivada de la venta de activos que hagan las entidades, por la transmisión de activos al banco malo, por la realización de ejercicios de asunción de pérdidas por los tenedores de instrumentos híbridos (preferentes) o por la captación de capital en los mercados. Eso sí, el Subgobernador confirmó que la inyección de capital a los bancos nacionalizados llegará en noviembre y que, en los próximos meses, se quiere proceder a las subastas. Las fusiones en marcha seguirán adelante con ajustes. El Gobierno mostró ayer interés por las fusiones pero dejará que cada grupo decida. Ex.29-9.

POPULAR HARÁ UNA MACROAMPLIACIÓN DE CAPITAL PARA EVITAR LA AYUDA PÚBLICA. [ABC](http://abc.es) 30-9. Intentará captar 1.600 millones en el mercado con el respaldo de su núcleo duro de accionistas. Venderá su banco online y su negocio de seguros en Portugal. Podría mejorar su margen de explotación y generar algo más de 7 mil millones.

BANCO MALO. EL BANCO DE ESPAÑA DIRÁ QUÉ ACTIVOS DE CADA ENTIDAD PASARÁN A ÉL. [Ex.28-9](http://abc.es). En principio, la norma establecerá que el banco malo podrá adquirir las sociedades inmobiliarias en las que participen los bancos nacionalizados, los préstamos al sector y los activos adjudicados por impagos de deuda. Pero el Banco de España podrá actuar discrecionalmente con cada entidad a la hora de ir canalizando las compras. Es decir, que en última instancia, decidirá, caso a caso, qué activos entrarán a formar parte del banco malo. El compromiso del Gobierno español con la Unión Europea fijó en el 1 de diciembre la fecha límite para que la nueva sociedad "estuviera operativa", es decir constituida formalmente con su accionariado correspondiente y en disposición de empezar a adquirir activos. Para poder estar operativo el banco malo el 1 de diciembre se necesita también la constitución de un equipo gestor, en torno a 120 personas, para lo que se está seleccionando a la empresa de cazatalentos que los busque.

LA BANCA SANA LOGRA QUE O.WYMAN PERMITA PERIODIFICAR EL CRÉDITO FISCAL. Cinco Días 28-9. La consultora quería endurecer más los criterios para calcular la solvencia.

LA BANCA NECESITA MÁS CAPITAL PARA CUMPLIR CON BASILEA III. Ex.28-9. La Autoridad Bancaria Europea (EBA) dijo ayer que los 44 grandes bancos europeos necesitarán 199.000 millones adicionales de capital para cumplir las exigencias de Basilea III. Tendrán que hacerlo de forma progresiva entre 2015 y 2019.

LA GUERRA DEL PASIVO. LA NUEVA GUERRA DE DEPÓSITOS TUMBA EL VOLUMEN DE PAGARÉS. Ex.28-9. Cambio de estrategia. El sector vende pagarés por 5.866 millones en septiembre mínimos de doce meses, tras retirarse la penalización de los superdepósitos.

LA REESTRUCTURACIÓN HA DESTRUIDO YA 30.000 PUESTOS DE TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO. LOS SINDICATOS CALCULAN OTROS 20.000 DESPIDOS EN LAS ANTIGUAS CAJAS. Cinco Días 24-9. La solvencia y la búsqueda de la eficiencia son las claves que ahora rigen en todos los bancos. El servicio al cliente ha quedado en un segundo plano. Reducir los gastos se ha convertido en el catecismo de las sucursales bancarias. El 28 de septiembre O. Wyman dará a conocer los resultados. Este será el momento en que Bruselas impondrá a las entidades que tengan que recurrir a fondos públicos o deban recapitalizarse unos duros procesos de reestructuración con fuertes reducciones de empleo, cierre de oficinas bancarias y venta de activos entre los que se encuentran las potenciales participaciones industriales que tengan en cartera. Este drástico ajuste vendrá acompañado de otra oleada de fusiones, con más reducciones de red de sucursales y empleo. Desde que comenzó la crisis se han cerrado 4.432 sucursales de cajas de ahorros para quedar reducido en 19.485, un 18,50 % menos que hace 4 años. según la CECA. De momento ya hay en marcha nuevos ajustes que afectan a 5.000 empleados .Sabadell ha comenzado a reestructurar la CAM. BBVA, UNNIM. CaixaBank, la Banca Cívica. En la misma línea está Banco Ceiss, Liberbank y Caja 3.

BANCO DE VALENCIA CIERRA 70 OFICINA Y REDUCE PLANTILLA EN UN 23%. Ex.28-9. Inicia un ERE. Adelgaza su estructura cerrando sucursales y prevé despedir hasta 485 empleados para ganar atractivo.

BBVA PROPONE CANJEAR LAS PREFERENTES DE UNNIM POR ACCIONES DEL BANCO. Ex.28-9. BBVA ha lanzado una oferta para intercambiar las participaciones preferentes y las obligaciones subordinadas de Unnim por acciones del banco. La entidad propone a los clientes canjear estos títulos de deuda perpetua por el 95% de su valor nominal.

SANCIÓN A LA VENTA IRREGULAR DE PREFERENTES. Ex.29-9. La CNMV sancionará a las entidades que "actuaron con irresponsabilidad" en la venta de preferentes, tal y como explicó la nueva Presidenta, Elvira Rodríguez.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX SUFRE UNA CAÍDA SAEMANAL DEL 6,3% Y DESLUCE SU MEJOR TRIMESTRE DESDE 2009. Ex.29-9. Ayer cede un 1,7% hasta los 7.708 puntos. Las tensiones en torno a los test de estrés y las dudas tras los Presupuestos reducen las ganancias del índice desde julio, periodo en el que ha subido un 8,5%

COYUNTURA NACIONAL

PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO. MAS IMPUESTOS PARA RECAUDAR 4.375 MILLONES DE EUROS. Ex.28-9. Ingresos: El Gobierno vuelve a subir los tributos a las empresas mediante la supresión de exenciones, elimina bonificaciones en el IRPF como la deducción por la compra de la vivienda, sube las plusvalías a corto y prorroga el Impuesto sobre el patrimonio. El Ejecutivo rectifica y deja sin la prometida rebaja de cotizaciones sociales para 2013. El Ejecutivo fía sus Cuentas a la previsión del PIB más optimista (Economía calcula que en 2013 sólo caerá el 0,5%). Un nuevo organismo independiente vigilará los presupuestos públicos de todas las Administraciones. Guindos diseña un programa de reformas 'expres' para reactivar la economía en 2013. Lanza 43 nuevas leyes. El Ministerio de Economía acelera las normas para darles trámite ya este año. Asegura que su estrategia "va más allá" de las recomendaciones. Bruselas dice que España cumple.

EL MERCADO ENCIENDE LA MECHA DEL RESCATE. Ex.27-9. La rentabilidad del bono español se dispara hasta el 6%. El veto de Alemania, Finlandia y Holanda (ver la primera noticia de la sección COYUNTURA INTERNACIONAL), a la recapitalización directa de la banca española eleva la incertidumbre en Europa y mete presión al Gobierno para que active las ayudas de Bruselas.

EL BANCO DE ESPAÑA AVANZA UNA CAÍDA DEL PIB "SIGNIFICATIVA" ESTE TRIMESTRE. Ex.27-9. El supervisor constata un empeoramiento de todos los indicadores a excepción del turismo. Augura que la desviación del déficit se corregirá "parcialmente" a finales del 2012. Prevé la estabilización del paro. El beneficio de las empresas se desploma un 76% en el primer semestre y retrocede a niveles de 1994.

LA BANCA LLEVA A CABO LA PRIMERA APORTACIÓN AL FONDO DE LIQUIDEZ AUTONÓMICO. Ex.27-9. La banca transfirió ayer 3.000 millones de euros al FLA. El segundo tramo de 5.000 millones, se emitirá a mediados de octubre. La aportación se repartirá entre los grandes bancos y las entidades medianas, nacionalizadas y extranjeras en España.

LA SUBIDA DEL IVA DISPARA LA INFLACIÓN HASTA EL 3,5%, LA MÁS ALTA DESDE 2011. Ex.29-9. El Estado necesita 5.000 millones para compensar el impacto del IPC en las pensiones. El INE achaca el repunte a una subida generalizada de los productos. La fuerte escalada de precios acerca de nuevo el fantasma de la estanflación.

MAS DEJA LA ECONOMÍA CATALANA PEOR QUE COMO LA ENCONTRÓ EN 2010. Ex.28-9. El endeudamiento de la Generalitat se ha incrementado en 10.000 millones en dos años por la prolongación de la crisis. El paro registrado sube un 10,7%. La privatización de activos debía aportar 1.000 millones, pero sólo se han logrado 69 millones.

COYUNTURA INTERNACIONAL

ALEMANIA DINAMITA LA RECAPITALIZACIÓN DIRECTA DE LA BANCA: ESPAÑA SE JUEGA 40.000 MILLONES. Ex.26-9. Alemania, Holanda y Finlandia reabrieron ayer el debate de un asunto que parecía cerrado: la recapitalización directa de la banca por parte del fondo de rescate permanente (MEDE). En un comunicado conjunto, los tres países se negaron a que el MEDE asuma las pérdidas que ocasione ese programa, tal y como habían acordado los líderes de la UE este verano. En la práctica, la postura de esta línea dura del euro vuelve a poner sobre los hombros de los contribuyentes españoles el coste de sufragar el rescate bancario -entre 40.000 y 60.000 millones de euros, según fuentes financieras. Pero no solo eso. Además, pone en entredicho el objetivo prioritario del acuerdo, que era romper el círculo vicioso entre la deuda soberana y los balances de los bancos.

Tras la reunión de los ministros de Economía de la zona euro, los dos líderes O. Rehn y J.C.Juncker, afirmaron expresamente que la recapitalización directa podría aplicarse con efecto retroactivo y que, sobre todo, España no debería garantizar las pérdidas que pudiera ocasionar el programa. De hecho, a lo que se opone la línea dura del euro no es a la aplicación retroactiva en sí, sino a tener que asumir esas pérdidas.

Pero no acaban ahí las trabas. Los tres países exigen también que los Gobiernos que se acojan a este tipo de ayudas suscriban otro Memorando de Entendimiento, lo que abre la puerta a nuevas condiciones. También exigen que las recapitalizaciones se basen en valoraciones económicas razonables y que antes de ejecutarla se hayan agotado otras vías, como el capital privado o inyecciones por parte del Estado miembro.

Pero lo que rompió ayer todos los esquemas fue que la línea dura del euro reabriera el melón de quién debe asumir los costes de una futura recapitalización bancaria. El tema será una de las claves de las próximas reuniones. Atentos al próximo Eurogrupo del 8 de octubre

DRAGHI REITERA QUE LAS MEDIDAS DEL BCE DEBEN COMPLEMENTARSE CON REFORMAS DE LOS GOBIERNOS.

Ex.26-9. Mario Draghi, que se ha reunido este martes en Berlín con la canciller alemana, ha manifestado tras el encuentro que las últimas decisiones adoptadas por el BCE, como su nuevo plan de compra de bonos, "han ayudado a mejorar la confianza al eliminar los temores sobre la eurozona". Por eso, Draghi ha vuelto a pedir a los Gobiernos europeos que sigan con la hoja de ruta, emprendan "**profundas reformas estructurales y mejoren la competitividad**" de sus economías. El alto funcionario europeo ha advertido a los políticos que el sentimiento de mejora de la situación "no significa que se haya resuelto". "**Los Gobiernos deben adoptar acciones decisivas**", ha reclamado en una conferencia ante empresarios alemanes en Berlín. En su opinión, los elevados niveles de las primas de riesgos de algunos países "reflejaban temores infundados" sobre el futuro de la moneda única. No obstante, el banquero espera que la mejora de la situación sirva para reforzar los compromisos adoptados por los gobiernos europeos y no para debilitarlos. Draghi ha defendido otra vez que el plan de bonos aprobado por el banco central en la reunión de septiembre "**no representa financiación a Gobiernos**". "Buscamos que el crédito bancario fluya, buscamos una buena transmisión de la política monetaria.", ha destacado.

RAJOY DESDE EEUU ACUSA A ALEMANIA, FINLANDIA Y HOLANDA DE CREAR INCERTIDUMBRE Y DICE QUE EXIGIRÁ EL CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO DE JUNIO SOBRE LA RECAPITALIZACIÓN DE LA BANCA. Ex.27-9. Lo mismo pensaban fuentes comunitarias: "Este comunicado ha sido una sorpresa (...)En junio todos los países llegaron a un acuerdo". En el acuerdo se establecía que una vez que el supervisor financiero único estuviera operativo, los cerca de 40.000 millones que costará el rescate dejarían de contabilizarse como deuda pública y pasarían a ser una participación directa del MEDE en las entidades. Y todavía más, el fondo asumiría cualquier pérdida ocasionada por esa "inversión".

FMI: "NO VEMOS EL IMPACTO DE LA REFORMA FINANCIERA Y LA CRISIS SIGUE SU CURSO" expansion.com. 26-9

A la espera de que desvele el estudio completo a principios de octubre sobre la Estabilidad Financiera Mundial, el Fondo estima ahora que "es el momento" de alertar a los reguladores, supervisores y al sector privado de que queda mucho por hacer para que el sistema financiero funcione sobre una base más firme. El objetivo es impedir un nuevo post Lehman y lograr que "los nuevos riesgos que puedan surgir más adelante no tomen por sorpresa".

EL EURIBOR CAE AL 0,74% POR DEBAJO DE LOS TIPOS DEL BCE. ABC.29-9. Esta bajada supone un balón de oxígeno para los españoles que tengan que revisar sus hipotecas en septiembre, ya que sus cuotas mensuales se verán reducidas en unos 93 euros, según cálculos realizados por Efe para un préstamos hipotecario medio de 150.000 euros durante un plazo de 25 años.

SEGUROS

CATALANA OCCIDENTE TRANSFORMA GROUPAMA EN PLUS ULTRA. Ex.29-9. La operación se ha estructurado de forma que Catalana Occidente se ha hecho con el 49% del capital de Groupama e Inocsa - que ostenta el 56,71% de grupo Catalana Occidente - ha adquirido el 51 restante.

NOMBRES PROPIOS

ALFREDO SÁENZ, consejero delegado de Santander, en Expansión 26-9, dijo ayer en Londres que “el sector bancario español podría cerrar entre 10.000 y 15.000 sucursales durante los próximos años, como consecuencia de la crisis que afecta a algunas entidades”. Teniendo en cuenta que ahora hay 40.000 oficinas en el país, **la reestructuración prevista por Sáenz afectaría a un tercio del sistema. En una conferencia para inversores organizada por Bank of America Merrill Lynch**, el ejecutivo español afirmó que la mayor parte de la clausura de sucursales será realizada por los bancos nacionalizados o intervenidos por el Gobierno, como Bankia, Catalunya Caixa y Banco de Valencia. **“Mientras los bancos débiles cierran oficinas y reducen su balance**, para recuperar liquidez y rentabilidad y por las condiciones que pone Europa a las ayudas de Estado, **los bancos fuertes serán los ganadores claros”**, afirmó Sáenz. **Según Sáenz, la crisis dejará al final de este proceso “menos de diez bancos en España”.**

COMUNICACIÓN INTERNA

Quizás el “nuevo curso” debamos comenzar con una actitud más abierta con el fin de incorporar pequeños hábitos creativos que nos ayuden a conocer otras formas de hacer las cosas.

Desde Audentia Formación, patrocinadora de la sección en nuestra web, se nos dan algunos consejos.

- Intenta que cada día te sorprenda algo y escríbelo
- Afina tu escucha: pon atención en las señales que ofrece tu entorno y la gente que te rodea
- Intenta sorprender al menos a una persona cada día.
- Cuando algo haga saltar una chispa de interés, préstale atención, sigue el impulso, investiga y observa a dónde llega.
- Rompe un hábito. Haz algo que te haga sentir seguro
- Cuestionate una vez al día una de tus funciones

SUGERENCIAS

ESPECIAL FORMACIÓN ONLINE. En Emprendedores & Empleo. 29-9. Quique Rodríguez reúne en este Especial varios artículos de gran interés: El "e-learning" mira al exterior. Internet permite llegar a lugares lejanos a menor coste y con una inversión más reducida. Los centros virtuales de posgrado de nuestro país captan fuera entre el 30% y el 75% de los alumnos. **Buenos tiempo para la universidad online. El 16% de los alumnos universitarios de nuestro país hace su carrera en un centro de formación virtual.**

EMPRESA, SUPLEMENTO ECONÓMICO DE ABC, 30-9. ESPECIAL FORMACION EXECUTIVE. 1.- Así se forman los directivos del siglo XXI. Los nuevos métodos y los valores éticos son las claves, por Alberto Velázquez. Recoge opiniones de David Ruiz de Olano de la Deusto Business School , CEE, Nebrija, CEU y Álvaro Rico del IEB. 2.- Entrevista a Joaquín Uribarri, Director de Marketing y Desarrollo Internacional de Executive Education del IE, por Sergio Muñoz: Los valores más importantes del directivo son: eficiencia, gestión de la incertidumbre y visión estratégica, "es necesario poner la luces largas para diseñar planes a medio y largo plazo. 3.- Más que directivos, gestores del cambio. Habilidades para sobrevivir, un artículo de Inés Molina, con opiniones y experiencias de la Universidad Europea de Madrid: contamos con talleres denominados "Business Factory" donde los estudiantes ponen a prueba su creatividad e innovación. 4.- Los participantes de fondos aún tienen muchas "lagunas". Falta formación en las redes, por Isabel Sánchez Burgos. 7 de cada 10 no saben que el fondo está administrado por un equipo de profesionales especializados. Sólo 4 de cada 10 participe comprende la información que recibe de su fondo. La mayoría de los encuestados desconocen las ventajas fiscales.

EL IEB PRESENTA EL PRIMER DECÁLOGO DE BANCA RESPONSABLE. Ex.28-9. El IEB ha desarrollado junto con la World Savings Banks Institute, y la London School of Economics un decálogo para homogeneizar los criterios y actuaciones del mercado. El 21 de enero de 2013 dará comienzo el Executive Master in Responsible Banking, un máster online de un año que desarrollará los diez puntos: **1.-** Gobierno corporativo centrado en la evaluación, gestión y mitigación del riesgo. **2.-** Enfoque centrado en el cliente. **3.-** Fomentar el uso de productos adecuados a las necesidades del cliente. **4.-** Inversión responsable. **5.-** Fomentar la no discriminación. **6.-** Promover la educación financiera. **7.-** Respeto al medio ambiente. **8.-** Contribución responsable a la comunidad. **9.-** Trato justo y equitativo a los empleados. **10.-** Contribuir a la estabilidad financiera mediante el control del riesgo evitando prácticas agresivas.

LA ÉTICA, FUNDAMENTO DE LA RS, (Responsabilidad Social), por Juan José Almagro, Doctor en Ciencias del Trabajo. Cinco Días 28-9. El autor reivindica el papel de las personas y de su comportamiento ético en un momento extremadamente crítico, en el que parecen haber saltado por los aires las normas del correcto proceder. "Mi actuación y mi comportamiento serán éticos si soy capaz de dar cuenta, sin enrojecer, de lo que he hecho".

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

GEC presenta la **nueva plataforma Virtágora 2013**, un lugar para aprender de otra forma, un conjunto de soluciones destinadas a la **impartición online de la formación**, la gestión integral de la formación presencial y online y la **gestión del conocimiento** de grandes organizaciones. **Información: www.gec.es**.

IEP Y EL CHAPTER PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE) DE MADRID LLEGAN A UN ACUERDO DE COLABORACIÓN. El Instituto Europeo de Posgrado (IEP) es una de las primeras escuelas de negocios de España 100% Online que ha tenido la visión de incorporar a sus programas una nueva área de especialización en Gestión de Proyectos. La especialización en gestión de proyectos se ha desarrollado espectacularmente en los últimos años gracias a la labor de la prestigiosa organización internacional PMI (Project Management Institute). PMI, organización sin ánimo de lucro fundada en 1969 en los Estados Unidos con sede central en Filadelfia, Pensilvania (Estados Unidos), cuenta hoy día con más de 150.000 miembros en el mundo.

GRUPO INMARK. Marcos Eguiguren, Director General, presenta su libro "La noche de los cuchillos", publicado en la Editorial Stonberg. 10 de octubre, 19,30 horas en Espacio Europeo de Estudios Avanzados. C/Munner, 10 Barcelona. Confirmar asistencia a: stonberg@stonbergeditorial.com.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **CUNEF. Máster Executive en Finanzas y Management** (Corporate Finance/Banking Management) cuya segunda edición ponemos en marcha este próximo mes de octubre. Se trata de un programa Máster Executive desarrollado en modalidad virtual (con sesiones síncronas virtuales) dirigido a profesionales en activo que deseen profundizar en sus conocimientos, competencias y habilidades para el desempeño profesional en el entorno empresarial, económico y financiero. En este sentido, se nos informe que la **AEB a través de la Fundación Española de Banca para Estudios Financieros** apoya económicamente la realización del programa con unas **becas de estudios (50% del coste de matrícula del máster) dirigidas a profesionales en activo del sector financiero con más de 5 años de experiencia profesional**. Para cualquier cuestión adicional no dudéis en contactar con Macarena Gómez Pérez-Manzucu. Postgrado y Formación in company. macarenagomez@cunef.edu Tels. 91-448 08 92 y 629 95 72 66. Más información en: www.cunef.edu. Una vez en la página web ver sección Postgrado.
- **AFI. Taller de banca: La reestructuración europea del sistema bancario español.** 10 de octubre. Hotel Hesperia. Pº Castellana 57.. **Riesgos Financieros** (online y presencial). Del 5 de noviembre al 17 de diciembre. Aborda todos los aspectos teóricos y prácticos de los riesgos de mercad, contrapartida y balance. **Cumplimiento Normativo.** 12, 13 y 26 de noviembre. Info: 91-520 01 50/80. efa@afi.es.
- **APD Y TRANSFORM-ACTION. Transformación cultural y equipos de alto rendimiento.** Madrid 25 de octubre. Entre los temas tratados: la cultura como ventaja competitiva. Medir es importante: si no lo puedes medir, no lo puedes gestionar. Info: Tel. 91-52 75 79. adhesionapd@mad.apd.es.
- **CEGOS ESPAÑA. El líder coach.** Madrid 22 y 23 de octubre. Quedan dos plazas. Importante descuento a los asociados. Info: Nazaret Rodríguez: nrodriguez@cegos.es
- **UNIDAD EDITORIAL. REFORMA LABORAL 2012.** Madrid 15 de octubre. Auditorio Unidad Editorial. Info: Tel. 91 443 53 36. www.conferenciasyformacion.com

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

De la Fundación Ananta: Hoy se nos habla de la **alegría**, que es una cualidad del alma. Llega sin avisar, en forma de serenidad, de certeza, de calma. Diremos: "para estar alegres es preciso que se den ciertas condiciones externas, y estas condiciones no se dan". La sociedad nos habla solo de la alegría de los logros externos: en forma de victorias, de premios, posesiones. Es una alegría aparente, impostada. **Pero la alegría es una construcción interior que nada tiene que ver con lo externo.** Es un estado muy profundo, aquí, ahora mismo: es como un nido en el interior. Hay otras alegrías, las verdaderas. Hay que cuidar esa llama."Alegraos por la mera existencia de los seres y las cosas. Todo lo que os alegra, lo poseéis, y mucho más que si fuerais sus propietarios. **¡Cuánta alegría podéis sentir ante la belleza de la naturaleza, la salida del sol, el cielo estrellado! Y sin embargo materialmente no os pertenecen**". Completamos por nuestra cuenta la reflexión, recordando al **Hno. Roger, fundador de la Comunidad de Taizé**, quien en uno de sus pensamientos nos dice:"A quien vive la primera de las bienaventuranzas, **"felices los corazones sencillos"**, Cristo le da una incomparable claridad evangélica. Y de la sencillez nace, espontáneamente, una apacible alegría".

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

LA REDACCIÓN