



Antonio Huertas, Presidente de MAPFRE, acompañado de Esteban Tejera, Vicepresidente primero, (a la izquierda), y Nikos Antimissaris, CEO de la Regional EMEA. (a la derecha)

MAPFRE SE POSICIONA EN EUROPA AL COMPRAR DIRECT LINE POR 550 MILLONES. Ex.26-9. Mapfre ha afianzado su posición en Europa con la compra de las filiales de Direct Line Group en Alemania e Italia por 550 millones de euros. Este posicionamiento **“abre las puertas a otras posibles operaciones en el viejo continente y refuerza a Mapfre como aseguradora digital, donde queremos ser líderes”, afirmó ayer Antonio Huertas, presidente de Mapfre.** El grupo español financiará la compra con sus fondos propios, sin acudir al endeudamiento. A esto se une el que **“desde el primer momento la operación va a aportar beneficio y a aumentar el valor para los accionistas”,** añadió. Las entidades adquiridas, especializadas en seguros de coches, aportan un volumen de primas de 714 millones de euros anuales y 1,6 millones de clientes. La mayor parte, casi 500 millones, pertenecen a **Italia**, donde tiene una cuota de mercado del 28% y es líder en el ranking en el mercado de seguro de automóviles. En **Alemania** es la tercera mayor aseguradora en este área, con un negocio que supera los 200 millones y con una cuota del 13%. El mismo Expansión, añade **“Una gran oportunidad aprovechada”:** El grupo comienza esta andadura a través de la vía digital que está llamada a ser uno de los principales canales de comercialización de seguros en todo el mundo y por el que la aseguradora española ha apostado claramente. **ANTONIO HUERTAS UN MUNDO POR ASEGURAR. Semblanza del Presidente en Cinco Días.27-9. Se esfuerza por derribar los límites que puedan frenar el crecimiento de MAPFRE. Su trayectoria le ha dado oportunidad de conocer prácticamente toda la compañía.**

VIDA ASOCIATIVA.

HEMOS COLGADO EN NUESTRA WEB: Las grabaciones de las Jornadas de Estudio celebradas en el Banco de Santander. Lo están en el Área Privada. Y un vídeo que contempla las redes sociales desde otro ángulo. **Visionalo.**

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

HUMAN AGE INSTITUTE. El día 25 se presentó en Madrid un nuevo punto de referencia donde debatir, investigar y profundizar en el ámbito del talento. Esta iniciativa sin ánimo de lucro, **impulsada por ManpowerGroup,** pretende retornar a la sociedad el conocimiento de quienes creen en el talento, a través de herramientas y soluciones que lo sitúen en el centro de las relaciones laborales y humanas. La iniciativa cuenta con la colaboración de nueve destacados expertos en liderazgo y en la gestión de personas que actuarán como Mentores de las diferentes áreas que conforman la Holística del Talento: **Comunicación y Personas (Álex Rovira); Equipos Comprometidos (Inma Puig); Liderazgo, Ciencia y Humanismo (Mario Alonso Puig); Gestión de Conflictos, Negociación e Inteligencia Colaborativa (Juan Mateo); Coaching (Juan Carlos Cubeiro); Filosofía del Talento y Educación para el Talento (José Antonio Marina); Tendencias Globales y Estrategias de Negocio (Carina Szpilka); E-leadership (Silvia Leal) y Deporte (Jorge H. Carretero).** Los nueve mentores y representantes de gran parte de las compañías han participado hoy en el acto de presentación, celebrado en Madrid, y al que han asistido más de 400 directivos y profesionales del área de recursos humanos. **La jornada se ha basado en los tres bloques inspiracionales de Human Age Institute: Creer, Querer y Crear Talento.**

CÓMO PONER EN FORMA TU TALENTO. Un artículo de Arancha Bustillo en E & E. 27-9. Cualquiera puede ser bueno en un área determinada si cuenta con la constancia necesaria. Ser un virtuoso en una materia tiene más que ver con el esfuerzo que con una habilidad innata. Es imposible saber si eres bueno en algo si no te atreves a probar y equivocarte en el intento. Recoge opiniones de Eduardo Sicilia, Director Executive de la EOI, Montse Ventosa, Presidenta de Truthmark, y Christopher Dottie, managing director de Hays España.

IESE Business School impartirá a partir del próximo lunes 29 de septiembre un nuevo MOOC (Massive Open Online Course), Recursos Humanos RRHH Press. 26-9. sobre finanzas dirigido a directivos de todo el mundo e impartido por el profesor de IESE, Javier Estrada. El curso, que se impartirá a través de la plataforma Coursera, líder en educación virtual abierta, supone una aproximación a las finanzas corporativas, "el estudio de lo que hacen las empresas", y sus implicaciones tanto a nivel teórico como práctico. Según explica la escuela de negocios, con este nuevo MOOC pretende aportar a los directivos un mayor conocimiento financiero, que les permita entender las cuestiones financieras clave de empresas e inversores, así como la interacción de ambos en los mercados de capitales. El curso se divide en seis sesiones y combina conferencias online, con el método del caso y distintos foros de discusión. Los alumnos tendrán que realizar tres pruebas donde aplicarán los conocimientos estudiados, en base a las que serán evaluados rigurosamente.

NO CONVIERTAS UN DESACUERDO EN UNA DISCUSIÓN, por Francisco Alcaide, en Executive Excellence septiembre 2014. La experiencia demuestra que a menudo los conflictos no se gestionan buscando el win-win, sino quedar por encima y llevar razón. Para algunos, lo mejor de ganar es que hay otro que pierde. Desde luego, eso es un grave error. Porque el conflicto siempre va unido a otro aspecto esencial para la vida y la empresa: saber negociar. Siempre que existe un conflicto hay que intentar llegar a un acuerdo, y para ello la herramienta de la que nos valemos es la negociación. Apuntamos algunas breves ideas para aprender a gestionar conflictos: **1.** El desacuerdo es lo normal. Acéptalo. No conviertas un desacuerdo (conflicto) en una discusión (guerra). **2.** Nunca actúes a la defensiva. Aprender a escuchar sin emitir de inmediato juicios es lo primero para solventar conflictos. **3.** Si tu carácter te puede, estás perdido. Los "calentones" casi nunca conducen a nada. Además, para compensar la salida de tono, suelen hacerse concesiones a posteriori que nos dejan en desventaja. Actuar con calma amansa a las fieras. **4.** No interrumpas al interlocutor. No te resistas, ni te defiendas, ni discutas. Eso solo levanta barreras a la comunicación. **5.** Busca puntos en común. Halla las áreas de coincidencia que facilitan seguir avanzando. **6.** El orgullo déjalo en casa. Si en algún punto te has equivocado, admítelo. Eso desarma las ganas de pelear y muestra una actitud constructiva para construir. **7.** Piensa y estudia las ideas de las otras personas. Escuchar es estar dispuesto a cambiar de opinión. **8.** No te precipites al tomar acción. La distancia permite ver las cosas de otra manera. Es bueno tomarse tiempo para el análisis. **9.** No se trata de ganar o perder. Eso forma parte de los juegos deportivos, no de los conflictos. **10.** La actitud es esencial. Actitud es predisposición, y los conflictos se solucionan cuando hay voluntad por solucionarlos. Por ello es fundamental tener espíritu de colaboración.

DEL PRIMER ERROR A LA CADENA DE ERRORES. De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 24-9. Cuando estos se presentan deberíamos afrontarlos con humildad y espíritu deportivo. "Los yerros del hombre son los que verdaderamente le hacen amable", resalta Goethe. Y más inteligente, realista, sincero, convincente, persuasivo. Si se rastrea el itinerario de la excelencia individual, si se sigue la traza personal e intransferible de los mejores científicos, artistas, deportistas, empresarios, profesionales distinguidos de toda suerte y condición, el error siempre ocupa un espacio en la aventura de todos ellos. Errar es natural, normal, hasta sano. El problema no estriba en el fallo, sino en la posterior gestión del mismo. Mal administrado y digerido, sorteado en un océano de excusas y balones fuera, deviene en costumbre nociva que impide o ralentiza la necesaria pedagogía.

GESTIÓN. EL OBJETIVO ES CONQUISTAR AL CLIENTE. Ex.23-9. Las experiencias marcan nuestra relación con las empresas". La frase es de **Jorge Martínez-Arroyo**, director de Brand Customer Experience de Banco Santander y presidente de la **Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC)**, una iniciativa impulsada hace unos meses por grandes empresas como Aena, Santander, Coca-Cola, Endesa, Gas Natural Fenosa, Iberia, Mapfre, Mercedes-Benz, Mutua Madrileña o SergurCaixa Adeslas, entre otras. Su objetivo es promover el desarrollo y conocimiento de buenas prácticas a la hora de mejorar la relación con los clientes. **Para que alguien recuerde tu marca y la recomiende hay que hacer una propuesta de valor diferencial.** Eso te ayudará a no competir sólo en precio, ya que a veces hay pequeñas cosas que son importantes para tus clientes y por las que están dispuestos a pagar más", dice Dimitris Bountolos, vicepresidente de DEC y director de Experiencia de Cliente de Iberia. Que las empresas se toman cada vez más en serio este tema lo demuestra el hecho de que **en los tres últimos años se haya pasado de 2.200 a 12.000 directores de Experiencia de Cliente en el mundo.** MAPFRE Su programa 'Te cuidamos' ofrece regalos, descuentos, asesoría fiscal, orientación sanitaria 24 horas o el servicio 'Yo me ocupo': la empresa realiza gestiones para las que el cliente no tiene tiempo.

EL GOBIERNO PATINA CON LA FORMACIÓN. Ex.22-9. De un artículo de Miguel Valverde publicado en Expansión el 22-9. El Gobierno ha decidido abrir la oferta a la competencia privada, más allá de las organizaciones patronales y sindicales, además de hacer otros cambios importantes. Su objetivo es que, a partir de 2016, la asignación de todos los recursos a este tipo de formación se abra a la libre competencia. Además, entre otros cambios, el Ministerio de Empleo y de Seguridad Social ha previsto la creación de una unidad especial de lucha contra el fraude en esta materia y fuertes sanciones a los delincuentes, como la prohibición de trabajar con las administraciones durante, al menos, cinco años. El Gobierno también ha decidido dividir la subvención de los programas en función de su cumplimiento y de la ejecución del presupuesto. Un 50% de la cuantía al inicio del curso, y el resto, una vez que se haya demostrado la ejecución de esta cantidad, con toda la documentación. La misma limitación de la subvención existe en la subcontratación de los planes. Todas estas medidas y otras más han tenido un efecto inmediato en el recorte de las convocatorias. El presupuesto de este año para los trabajadores ocupados es de 180 millones de euros, de los que el 50% debe distribuirse entre los centros privados que se presenten a la oferta. La cuantía para el conjunto de la formación, incluyendo comunidades autónomas y desempleados se eleva a 1.800 millones de euros. Así es que el dinero no falta; lo que falta es gestión política.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

CAIXA BANK REFUERZA EL CONSEJO CON UNA COMISIÓN DE RIESGOS. Ex.26-9. Para presidir la nueva comisión de riesgos, CaixaBank ha elegido a **Antonio Sáinz de Vicuña**, que en marzo fichó como consejero independiente de la entidad. Sáinz de Vicuña fue director del servicio jurídico del Banco Central Europeo (BCE) y ha cobrado un fuerte protagonismo en el banco catalán, ya que también preside la comisión de nombramientos y forma parte de la comisión ejecutiva.

CAIXABANK INICIA UN AJUSTE DE SU RED PREVIO A LA INTEGRACIÓN DE BARCLAYS. Cinco Días 25-9. CaixaBank ha iniciado ya los primeros trabajos para integrar la filial española de Barclays. Previa a esta absorción, la entidad que preside Isidro Fainé ha comenzado su primer ajuste de oficinas. Cerrará 196 sucursales, medida que afectará a 500 empleados. Una parte de esta plantilla pasará a otras agencias. Esta medida es un cambio de tendencia sobre otras últimas integraciones, cuando ha cerrado sucursales tras absorber a otra entidad.

RON DICE QUE POPULAR ANALIZA COMPRAS EN AMÉRICA LATINA. Ex.25-9. El presidente reitera que el banco quiere obtener el 30% de sus beneficios en el exterior a medio plazo. Popular quiere ampliar en el corto plazo su presencia en México y además, entrar en algún otro país de América Latina en la costa del Pacífico, donde la entidad española estudia ya oportunidades de compra. En una entrevista con Efe, el presidente, Ángel Ron, reafirma su idea de que antes de 2018 el grupo tiene que sentar las bases para que el 30% de su beneficio proceda del exterior. El banquero sostiene que este objetivo podría alcanzarse incluso antes de lo previsto, pues a la compra del 25 % del banco mexicano Bx+ podrían sumarse en breve otras operaciones en América. La idea de Ron sigue siendo que, con inversiones no muy elevadas, Popular pueda exportar su modelo de banca de proximidad centrada sobre todo en pymes a otras regiones más rentables que España, al tiempo que diversifica geográficamente sus fuentes de ingresos. Hasta hace poco, Popular sólo poseía en torno al 6% de sus activos fuera de España, con más de 200 sucursales en Portugal y su presencia en Miami (Estados Unidos), pero la compra del 25 % del mexicano Bx+ ha sido su primer gran paso en la internacionalización. Un año después del anuncio de esta operación, el presidente de Banco Popular muestra su satisfacción, y asegura que la presencia del grupo español en México aumentará porque “hay un plan de crecimiento orgánico y también creceremos por compras. La estrategia de la entidad en España pasa principalmente por el crecimiento orgánico, poniendo el foco, por ejemplo, en zonas que han quedado sin acceso a los servicios bancarios tras la desaparición de las cajas.

UNACC PROPONDRÁ EN SU ASAMBLEA LA ENTRADA DE BANCOS COMO SOCIOS. Cinco Días 23-9. Renovarse o morir. La UNACC tiene previsto proponer en una asamblea extraordinaria la posibilidad de que los bancos creados por las cooperativas de crédito puedan ser socios de la patronal. También prevé eliminar el límite máximo de voto del 10% para una asociada en la asamblea de Unacc. Todos los cambios han sido solicitados por Cajamar. BCC cabecera de Cajamar, sería el primero en incorporarse.

BREVES

- **SANTANDER.** Ana Botín inicia en Cataluña una gira por las territoriales del banco. Se reunirá con empresarios y empleados para reafirmar la concesión de crédito.
- **BANKIA GANA 66 MILLONES TRAS VENDER EL 2,9% DE MAPFRE.** Ex.24-9. Aún tiene que traspasar sus paquetes accionariales en Metrovacesa y Realía para cumplir con Bruselas.

- **TRES PRESIDENTES DE CAJAS MANTENDRÁN SUS CARGOS EN LOS BANCOS FILIALES.** Ex.26-9. Según la Ley de Cajas, Isidro Fainé, Amado Franco y Manuel Menéndez compaginan el mando de las fundaciones y sus bancos. Mario Fernández ejercerá la presidencia de Kutxabank y Braulio Medel aún no ha concretado.
- **BANKINTER LANZA LA HIPOTECA MÁS BARATA, CON UN DIFERENCIAL DEL 1,7%.** Ex.23-9. La entidad da un paso más en su actividad comercial y ofrece uno de los préstamos para vivienda libre más ventajosos.
- **BANESCO COLOCA 270 MILLONES EN BONOS CONVERTIBLES DE NCG.** Ex.23-9. A un interés del 10%. El Presidente del Banco, Juan Carlos Escotet, y otros inversores cualificados son los compradores de la emisión.
- **EVO BANCO REFUERZA SU CAPITAL CON 80 MILLONES DE EUROS.** Ex.23-9. Apollo inyecta 80 millones de euros en su entidad española Evo Banco y eleva su inversión en ella hasta los 140 millones. El banco amplía capital para superar la ratio del 12% que le exige el Banco de España
- **LOS FONDOS BUITRE SE QUEDAN 50.000 MILLONES EN CRÉDITOS DE LA BANCA.** Ex.23-9. Los inversores extranjeros han adquirido en los últimos tres años grandes carteras de créditos al consumo, hipotecarios y de pymes. La tendencia ha ido a más en 2014. El patrimonio de las gestoras españolas crece un 20,9% en lo que va de año. Sabadell gana un 42% seguida de las gestoras de Kutxabank y Bankia. Ex.22-9.
- **LOS BANCOS VUELVEN AL CAPITAL DE LAS EMPRESAS TRAS SANEAR SUS BALANCES.** Ex.27-9. Las entidades financieras comienzan a aceptar canjear sus créditos por participaciones empresariales como alternativa a la liquidación. Pescanova y San José, un ejemplo. Pueden seguir Portland y FCC.
- **LA BANCA DE INVERSIÓN SE REFUERZA EN ESPAÑA POR PRIMERA VEZ DESDE LA CRISIS.** Ex.27-9. Blackstone, RBS, Societé Generale, Credit Suisse y otros, aprovechan el tirón e incorporan ejecutivos.
- **LA 'TROIKA' VUELVE A MADRID PARA EXAMINAR A LA BANCA.** Ex.27-9. Inspectores de la comisión y del BCE evaluarán la banca la semana del 6 de octubre. De Guindos descarta sorpresas en el test de estrés.

BANCASEGUROS

BANKIA Y MAPFRE LANZAN UNA CAMPAÑA PARA CRECER EN SEGUROS. Ex.25-9. El banco y la aseguradora han renovado el catálogo conjunto que ofrecen también por internet y que prima la vinculación de los clientes. La oferta se extiende a seguros de automóviles, salud, decesos y hogar suscritos por Mapfre Familiar, controlada al 100% por el grupo asegurador. Incluye también pólizas de accidentes y vida suscritos por Mapfre Caja Madrid, controlada en un 51% por la aseguradora y participada en un 49% por la entidad presidida por José Ignacio Goirigolzarri. La oferta lanzada incluye descuentos durante cinco años en el seguro de hogar de entre el 5% y el 25% de la prima para quienes tengan domiciliada la nómina en Bankia.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

SEGUROS DE HOGAR EN PIE DE GUERRA. El País Negocios. 21-9. Captar clientes nuevos y evitar fugas a la competencia han llevado a las aseguradoras a lanzar una guerra de precios a la baja y ofrecer más coberturas. Gana pues, el consumidor. La competencia fuerza una diferencia de precios de hasta el 60% en las pólizas. El coste de una póliza multirriesgo ronda los 250 euros para 120 metros.

AEGON LANZA UN PLAN PARA ABRIR OFICINAS DE ASESORAMIENTO. Ex.23-9. Aegon ha iniciado un plan de apertura de oficinas para captar clientes y ofrecer asesoramiento financiero personalizado. En la inauguración de la primera oficina en Madrid, el consejero delegado de Aegon España, Jaime Kirkpatrick, afirmó ayer que este año prevén abrir otras dos, una en Madrid y otra en Barcelona. Para esta nueva estrategia comercial, enfocada a personas con un perfil de ingresos medio-alto, la aseguradora contará en un principio con alrededor de veinticinco personas que se dedicarán a dar asesoramiento financiero.

IBERCAJA LANZA UNA CAMPAÑA DE COMERCIALIZACIÓN DE NUEVAS PÓLIZAS DE SEGUROS. Cinco Días 26-9. La campaña incluye descuentos, promociones y regalos por la contratación de nuevas pólizas de salud, hogar y automóviles en el caso de particulares; de accidentes para las empresas; y de responsabilidad civil, multirriesgo y salud para autónomos.

CRECEN UN 18% LAS QUEJAS CONTRA ASEGURADORAS. Cinco Días 25-9. La Memoria de la DGS revela que en dos de cada tres casos el servicio de reclamaciones falla contra el cliente. El 38,70% de los expedientes se han resuelto a favor del reclamante y el 61,30% a favor de la entidad. Respecto a la tipología de los contratos por los que se reclama, cabe destacar el ramo de multirriesgo (que incluye seguros contra incendios), y que recibió el 34% del total de reclamaciones, seguido de seguros de salud (14,39%) y los seguros de vida (12,96%).

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. El Ibex salva los niveles clave pese a las dudas de los mercados. Ex.27-9. Cae un 1,37% semanal y se queda en 10.851,4 puntos. Jornada agitada para la renta fija. "En tanto no pierda los 10.700 puntos el riesgo es bajo" (Carmen Ramos, en Expansión)

COYUNTURA NACIONAL

LOS PRESUPUESTOS DEL ESTADO. Ex.27-9. España crecerá un 2% pese al parón europeo. Se crearán 348.200 puestos. "Cuentas austeras en favor del crecimiento", editorial de Expansión. 27-9.

BANCO DE ESPAÑA. BOLETÍN ECONÓMICO. Ex.25-9. El B de E alerta de una desaceleración del crecimiento de la economía: el consumo, la inversión, la industria y el empleo se desaceleran en el tercer trimestre. Hay confianza en que el crecimiento de los EEUU sea la esperanza para la economía mundial. Luis de Guindos ya ha avisado de que la economía nacional "no es inmune" a la crisis de la eurozona.

LA RECUPERACIÓN DE ESPAÑA QUEDA EN MANOS DE EUROPA. De un editorial de Cinco Días 25-9. Todo el mundo considera un hecho el impasse del crecimiento de Europa, pero nadie toma una decisión, más allá de pequeñas modificaciones. El Presidente del BCE ha anunciado una serie de medidas para devolver la inflación a valores manejables. Pero también recuerda que no está en sus exclusivas manos desatar las fuerzas del crecimiento, sino en las de los Gobiernos, a los que recomienda: control del déficit fiscal, reformas económicas y reanimación ulterior con inversión selectiva del crecimiento en las actividades con mayor recorrido.

COYUNTURA INTERNACIONAL

UN EURO POR DEBAJO DE 1,2 DÓLARES EN 2015. Cinco Días 26-9. La divisa europea llega a caer de los 1,27 y marca mínimos de dos años. Lo que implica un impacto positivo sobre la inflación y supone un estímulo para la exportación.

EL FMI PIDE MEDIDAS PARA IMPULSAR EL EMPLEO Y LAS INFRAESTRUCTURAS. Cinco Días 22-9. Los miembros del G-20 se comprometieron ayer a inyectar 1,5 billones de euros y a adoptar 900 planes que reactiven el débil crecimiento económico de la eurozona y Japón.

NOMBRES PROPIOS

ANA BOTÍN ABORDA SUS PRIMEROS NOMBRAMIENTOS AL FRENTE DE SANTANDER. Ex.24-9. Javier Maldonado se hará cargo de una nueva dirección de Control de Proyectos Regulatorios, dependiendo de Matías Rodríguez Inciarte. Víctor Matarranz será director del gabinete de la presidencia. Maldonado y Matarranz han sido colaboradores de la Presidenta en Santander UK.

PARAMÉS DEJA BESTINVER Y ACCIONA FICHA A DE LA LASTRA, DE JPMORGAN AM. Ex.24-9. Caen en Bolsa las pequeñas participadas de la gestora. Bestinver Bolsa renta de media un 15,4% a cinco años, el triple que la media de la categoría. Paramés no podrá competir con la firma en dos años. Cinco Días 24-9.

BILL GROS ABANDONA PIMCO POR LA GESTORA JANUS, QUE SUBE EL 43% EN LA BOLSA. Ex.27-9. Convulsión en la mayor gestora del mundo. El legendario inversor deja por sorpresa la firma que fundó en 1971, que sufre una año negro. Según la firma, tenían "diferencia fundamentales". La gestora apuesta por España.

PREMIO

ADECCO, HA SIDO INCLUIDA, POR CUARTO AÑO CONSECUTIVO, EN EL DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX, uno de los índices de sostenibilidad más prestigiosos del mundo, tanto a nivel mundial (DJSI World) como a nivel europeo (DJSI Europe). Adecco es la única empresa de Recursos Humanos presente en ambos índices, lo que la sitúa como líder del sector en aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la sostenibilidad.

SUGERENCIAS

¿QUÉ LE PASA A LA ECONOMÍA EUROPEA?. EXPANSIÓN FIN DE SEMANA. La recuperación se tambalea. Europa trata de evitar la tercera recaída. Casi todos coinciden en que la solución pasa por reanimar la inversión. Donde no hay acuerdo es en cómo hacerlo.

CONSCIENCIA COLECTIVA: SENTIDO Y TRASCENDENCIA DE UN EQUIPO. Ovidio Peñalver Martínez, socio director de ISAVIA. En Equipos y Talento. Sepbre20014.nº107. La reflexión que viene a continuación intenta abrir preguntas más que dar respuestas. Solo pido - nos dice - que sea leído desde una mente abierta y reflexiva, que no lleve a

conclusiones apresuradas. Lo tienes en <http://www.equiposytalento.com/tribunas/isavia/consciencia-colectiva-sentido-y-trascendencia-de-un-equipo>.

POR QUÉ UN ESCÉPTICO PUEDE SER TU MEJOR COLEGA DE TRABAJO. Ex.23-9. Están aquellos que dicen sí a todo, desde la comodidad de agradar al jefe; y están los cenizos, que reniegan sin aportar soluciones. Frente a ambos, los escépticos ponen un punto crítico constructivo. Recoge opiniones de Ovidio Peñalver, Marcos Urarte y Jesús Vega-

LAS CLAVES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA Y LA RANA HERVIDA. De un artículo firmado por Knowledge and training as services. Consultora de recursos humanos y gestión del conocimiento. www.cadmoweb.com Tfno. 913 192 902. **El artículo está colgado íntegro en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés.**

LIBRO. "COMUNICAR O NO SER", DE ENRIQUE SUEIRO. Ed. Rasche. Este colaborador del GREF apuesta por el Principio Pepa (primero las personas, después los papeles), asegura que comunicar empieza por escuchar, que mentir prostituye la comunicación y que la escucha directiva tiene efectos tangibles: previene, ahorra, anima, vende y fideliza talento. En su opinión, los mensajes deben ser pocos, claros, amables, creíbles y a tiempo. Enrique Sueiro es director ejecutivo del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business School y Dircom. Aquí tienes un enlace por si necesitas más info: <http://www.editorialrasche.es/libros/comunicar-o-no-ser-escuchar-y-gestionar-percepciones-el-nuevo-liderazgo>

CURSOS Y SEMINARIOS

- **EFPA. IV CONGRESO. SANTIAGO DE COMPOSTELA.** 9-10 DE OCTUBRE. Jueves 9: Talleres prácticos para el asesoramiento financiero Coaching para asesores: Ética para el asesor financiero. Relación entre Educación financiera y asesoramiento financiero. Viernes 10: El libro blanco de la Reforma Fiscal. Cómo afectará la MiFID II al asesoramiento y a la distribución financiera. La planificación de la jubilación ante la quiebra de las pensiones. ¿Hay vida profesional tras la reestructuración financiera?. Información y suscripciones: Verónica Martín: vmartin@efpa.es. Tel. 93-412 10 08.
- **EL INSTITUTO EUROPEO DE POSGRADO** convoca una nueva edición de su Máster en Asesoramiento Financiero, preparatorio para la Certificación €FA expedida por EFPA España. Desde su primera convocatoria, el Instituto ha preparado más de 3.500 alumnos, tanto en abierto como en in-company, para superar con éxito el examen. Comienza en octubre. Últimas plazas. Contacto e info: academico.aa@iep.edu.es. Telf.: 916 613 995 ext. 26.
- **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.** Abre el periodo de matrícula al título propio de MÁSTER EN ASESORAMIENTO FINANCIERO Y SEGUROS. Este programa se puede cursar ON-LINE o semi-presencial y está acreditado por EFPA-España preparando a sus participantes para el European Financial Advisor (EFA). Su novedosa metodología basada en el EduTainment propicia que la tasa de aprobados sea de casi el 100% y que se fomente el aprendizaje efectivo y auto-motivacional. Info: asesorfinanciero@upv.es TF: 966528520 WEB: www.afe.upv.es.
- **AFI. FORMACIÓN EN RIESGOS.** 1.-Apetito por el riesgo en entidades de crédito. 7 de octubre de 2014. 2.- Riesgo Operacional: Gobierno, riesgo y estrategia corporativa. 14 de octubre de 2014. 3.-On - line Riesgos de mercado. Del 21 de octubre al 3 de noviembre de 2014
- **FEF. Certified International Investment Analyst, CIIA.** El título CIIA es otorgada por la ACIIA, recoge conocimientos sobre mercados de Renta Fija y Variable, Derivados, Carteras o Finanzas Corporativas. Modalidad: Presencial. Consultar con FEF modalidad on line. Duración: 264 horas (de octubre a julio) Fecha de inicio: 13 de octubre.
- **IIR. Gestión Comercial Competitiva e Innovadora.** Madrid, del 1 al 24 de Octubre de 2014. **Comunicación Interna.** 7,8 y 9 de octubre. www.iir.es | info@iir.es | Tel: 91 700 48 70.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN.

Un buen amigo, gracias Calo, me escribe y completa la bendición irlandesa que hace poco os envié. Se completa así: Que la buena suerte te persiga, y cada día y cada noche tengas muros contra el viento, un techo para la lluvia, bebidas junto al fuego, risas para que te consuelen aquellos a quienes amas, y que se colme tu corazón con todo lo que desees. **Que Dios esté contigo y te bendiga, que veas a los hijos de tus hijos, que el infortunio te sea breve y te deje rico en bendiciones. Que no conozcas nada más que la felicidad.** Desde este día en adelante, que Dios te conceda muchos años de vida seguro Él sabe que la tierra no tiene suficientes ángeles.

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

LA REDACCIÓN