



Crítica de la  
gestión pura:  
el reto del  
neomanagement

**42 Congreso Aedipe**

31 de mayo, 1 y 2 de  
junio en Valencia

**Legislación**

Proyecto de Ley del  
Estatuto del Trabajo Autónomo



**edipe**

Asociación Española de Dirección  
y Desarrollo de Personas



Hechos.  
No promesas.

Más de 50 años de experiencia al servicio de las empresas. 500.000 clientes de todos los sectores en 26 países del mundo, 10 de ellos, europeos. 40.000 colaboradores. 7.000 millones de dólares de facturación anual.

Externalizar la administración de su personal es una decisión demasiado importante como para confiar en promesas. Porque sólo valen los hechos, elija al número 1 mundial. ADP: el know how, la flexibilidad, la solidez, el equipo humano y los recursos tecnológicos que su empresa necesita para no equivocarse.

OFRECEMOS SOLUCIONES. Consúltenos.

Teléfono 902 11 32 05 [www.spain.adp.com](http://www.spain.adp.com)





REVISTA DE LA ASOCIACIÓN  
ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN  
Y DESARROLLO DE PERSONAS  
C/ Moreto, 10 · 28014 Madrid  
Tel. 914 200 612 · Fax 914 200 894  
aedipe@aedipe.es  
www.aedipe.es

Director  
Antonio Barba Gálvez  
presidente@aedipe.es

Subdirector  
Eva Triviño Acuña  
aedipe@aedipe.es

Publicidad  
Lidia Pérez Ribot  
lidia@aedipe.es

Comunicación  
Elvia Melchor Capriles  
elvia@aedipe.es

Diseño Gráfico, y Maquetación  
Gabriel Plaza Gajardo  
Telf. 91 220 69 19  
correo@gabrielplaza.com

Imprime  
Tintas&Papel. Comunicación gráfica, S.L.  
Abad Juan Caralán, 12 - Local  
28032 Madrid · Teléfono 699218789

Depósito Legal: M.26.378 - 1971  
ISSN: 1139-9023

Los artículos firmados expresan la opinión de sus respectivos autores. Aedipe no se hace por tanto responsable de tales, ni comparte necesariamente sus criterios. Prohibida la reproducción total o parcial de artículos sin citar su procedencia.



## Estimadas lectoras y lectores

**A** la tradicional ilusión con la que acogemos un año nuevo, el dos mil siete se nos presenta cargado de muchos e interesantes proyectos en el desarrollo de Aedipe.

Dos mil seis ha representando el cambio de tendencia que necesitábamos en Aedipe. El aumento del número de asociados frente a la reducción, el aumento en el número de actividades, y la mayor participación de los asociados en cada una de nuestras actividades. Así, podemos tomar como ejemplo el buen resultado obtenido en el Cuadragésimo primer Congreso Nacional celebrado en Pamplona: calidad científica, amplia participación de los asociados y económicamente positivo para nuestra economía.

Es por ello, que desde el Consejo Nacional confiamos en que este 2007 que ahora comenzamos se nos presente como el año de la consolidación y despegue de la Asociación. En lo que respecta al número de asociados casi podemos asegurar que superaremos el número de los cuatro mil asociados.

Durante este año participaremos en proyectos sumamente interesantes como, por ejemplo, el de la Normalización de los procesos psicológicos de assessment, en colaboración con la asociación AENOR.

Profundizaremos junto con el Instituto de Análisis de Intangibles en la Identificación de los Parámetros de gasto corriente en gestión de RR.HH. Y otros muchos proyectos de los que os mantendremos informados, a través de los diversos medios de comunicación habituales de Aedipe.

Por último, unas breves líneas para comentar el avance de nuestro Cuadragésimo Segundo Congreso Nacional que tendrá lugar los días 31 de mayo, 1 y 2 de Junio en la ciudad de Valencia. Si la ciudad de Valencia por sí sola representa un gran atractivo, el programa científico, la calidad de los ponentes así como el programa lúdico, compondrán un evento que no podéis perderos, por lo que, desde el Consejo Nacional os animamos a reservar la fecha en vuestra agenda.

**Antonio Barba**  
Presidente de Aedipe

“Desde el Consejo Nacional confiamos en que este 2007 que ahora comenzamos se nos presente como el año de la consolidación y despegue de la Asociación”

# SUMARIO **dp** 43 Marzo

**1** Editorial **Dirigir Personas** Marzo

**4** Tablón de anuncios

**6** Neomanagement Crítica de la gestión pura,  
el reto del neomanagement



**12** Investigación Emprendedores y emprendedoras en España

**20** Legislación Proyecto de Ley del Estatuto del Trabajo Autónomo

**40** Función de RRHH Personalidad Directivos RRHH España



**46** Retribuciones Dime dónde vives y te diré lo que ganas

**48** Foro Aedipe-Dopp VI Mesa de RRHH



## 52 Carrera Profesional Construir carrera en la función de RR.HH

## 56 Reportaje Plan Concilia Grupo Lácer



## 64 Reportajes

## 68 Asociación Actividades Nacionales

## 70 Asociación Actividades de las Agrupaciones

## 71 Premio Aedipe - Human Management System 2007



## 72 42 Congreso de Aedipe

## 74 Club Aedipe Ofertas especiales para asociados

## 77 E-Learning La formación como un proceso integrador

## 79 Libros



# Tablón de Anuncios

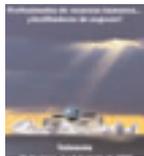
## Premios Aedipe 2007

En este número encontrarás las bases de esta nueva edición de los Premios Aedipe Human Management Systems, para artículos inéditos con planteamientos

generales que aborden cualquier aspecto de la Función de Gestión con las personas. Esperamos vuestros artículos hasta el 13 de abril de 2007.



## 42 Congreso Aedipe



Aprovechamos este número para presentaros el avance del programa de lo que será el 42 Congreso Aedipe, que este año se adelanta a finales del mes de mayo y principios de junio y que, siguiendo nuestra tradición, tendrá lugar en otra de las Agrupaciones de Aedipe: VALENCIA.

Esperamos poder saludaros a todos personalmente.

## Página Web: [www.aedipe.es](http://www.aedipe.es)

Hemos renovado nuestra imagen a través de la página web con el objetivo de adaptarnos a las nuevas tendencias en el campo de la comunicación, para

ello hemos tratado en todo momento de hacer más fácil y accesible el acceso a la información y contenido de la página.



### PARTICIPA:

## Proyecto Diversidad

Durante el 2007, la ETDF va a llevar a cabo un proyecto de investigación liderado por AEDIPE, sobre la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones (empresas, instituciones, organismos públicos etc.) de diversos países europeos, en el que se expongan, analicen y debatan las distintas experiencias de dichas organizaciones en materia de políticas, programas y procesos aplicados a la diversidad.

Una vez finalizado, queremos proporcionar los resultados

traducidos en herramientas de gestión de la diversidad, competencias necesarias para gestionar la diversidad (por razón de sexo, edad, cultura organizacional, raza, etnia, religión, inmigrantes, discapacitados...) a todas las organizaciones europeas participantes. Si este proyecto despierta su interés, la Federación Europea de Formación y Desarrollo y AEDIPE, les invitan a tomar parte en él. Contacto: Javier Armaolea Juaristi. Tfno.: 655709024 o email: [jarmaolea@aedipe.es](mailto:jarmaolea@aedipe.es)

## Experiencias prácticas

En el 2006 comenzamos una nueva sección en la newsletter dedicada a experiencias prácticas en el sector, en la que varias empresas, con tamaños y sectores diferenciados exponen el proceso de creación, puesta en marcha e

implantación de una práctica en su empresa. Si estáis realizando una práctica de interés para el sector y estáis interesados en que la publiquemos, desde estas páginas os animamos a que nos lo contéis.

## Desayunos de trabajo

Durante el año 2007 seguiremos realizando desayunos de trabajo sobre temas relacionados con el e-learning, integración, innovación en gestión de personas, reforma laboral y diversidad. Estos desayunos tienen un aforo limitado a 20 personas como máximo y os los iremos informando

de manera puntual a través de la agenda de la página web: <http://www.aedipe.es>.

Si estás interesado o trabajas en alguna de estas materias y quieres asistir, envíanos un email a la dirección de correo [aedipe@aedipe.es](mailto:aedipe@aedipe.es)

Muchas gracias por vuestra colaboración y apoyo en todas estas actividades e investigaciones.

Algunos ya han encontrado el Punto Ge®

www.porquepunto.com

Sedes API España

Sede Central Barcelona  
Sant Just Desvern - Barcelona  
Edificio Madison  
08960 - Carretera Retail 122, 4º

Tel: (+34) 934 701 160  
Fax: (+34) 934 733 906

barcelona@api.es

Sede Madrid  
Madrid  
28033 - c/González Arriago 26 1ª A

Tel: (+34) 915 617 186  
Fax: (+34) 915 634 381

madrid@api.es

Sede Cádiz  
Cádiz  
Consortio Zona Franca  
11011 - Edificio Atlas 1º Módulo P-18

Tel: (+34) 956 290 718

cadiz@api.es

A.P.I. | Conektia Nexing Group

punto ge®

plataforma punto net  
gestión recursos humanos

Gestión de Personal, Cálculo de Nómina, Recursos Humanos  
Porque recursos humanos, somos todos

www.porquepunto.com

www.api.es

API



# Crítica de la gestión pura: el reto del neomanagement

■ **Antonio Salcedo Fernández**

*Jefe de Proyectos ESIC Business & Marketing School. Executive Education*

**“El hombre antiguo era un hombre de ánimo; el hombre moderno era un hombre de animus; el hombre posmoderno es un hombre desanimado”. Carlos Díaz, “Manifiesto para los humildes”.**

**M**e levanto temprano para coger mi vuelo a Londres. Es tan pronto que no hay ni atascos en las carreteras de circunvalación de la capital de España. Merodeo por las tiendas del aeropuerto haciendo tiempo, mientras, repaso mentalmente las citas que tengo en la ciudad del Támesis. Me detengo ante una estantería y entre un enjambre de títulos destaca un librito color rosa en cuya portada un avión hecho con un billete de Dólar ilustra su título: Buenos días pereza. Estrategias para sobrevivir en el trabajo. El libro de Corinne Maier me acompaña toda la jornada y en el vuelo de regreso lo termino. La obra cumple todos los requisitos del marketing para favorecer su venta: bien posicionada en el expositor, con título sugerente, liviano en su tamaño y corrosivo con el sistema del cual se sirve para tener salida, a saber, la economía de mercado capitalista.

Sus tesis son sencillas e implacables y, espoleada por la “globalización de la corrupción” ejemplificada en escándalos e irregularidades como los de Elron, Worldcom, Parmalat, Gescartera, Vivendi, etc., etc., la autora anima

al asalariado medio a posicionarse de manera rotunda respecto al mundo de la empresa: “visto lo que hay, aprovéchate todo lo que puedas de la empresa que te paga”.

La hipótesis de partida de la obra es contundente: “La empresa no es un humanismo. No nos desea ningún bien y no respeta los valores que predica, como demuestran los escándalos financieros que afloran por doquier, y los despidos masivos en aras de la competitividad que todo lo domina (...) La empresa está acabada. Ya no es el lugar del éxito. El ascensor social está bloqueado. Los títulos académicos ya no proporcionan la ventaja de antes, las jubilaciones se encuentran amenazadas y la carrera profesional ha dejado de estar garantizada”. Como ya lo advirtió Hannah Arendt -prosigue- “el capitalismo engendra bienes superfluos, y lo primero que se puede considerar superfluo es uno mismo, querido trabajador por cuenta ajena”. Así es que ¡que no te cuenten cuentos!, viene a concluir.

La autora continúa a lo largo de todo el libro con su batería de bofetadas al modus operandi y a la esencia misma de la empresa neoliberal, pero a nos-

otros nos interesa rastrear otras perspectivas que den crédito, o no, a los puntos de vista de esta economista del viejo continente. Puntos de vista que, de confirmarse, darían forma a una nueva clase de hechos, a un tipo de fenómenos inasibles para una gestión de personas tradicional, convirtiéndola en un auténtico reto pues el pacto más o menos explícito entre empresa y asalariado “instaurado” desde la revolución industrial, y por el cuál aquella acogía y retribuía al trabajador a cambio de disponer de su fuerza de trabajo y de su compromiso, no sólo se ha sofisticado sino que ha mutado.

Acerquémonos entonces a otras perspectivas, en este caso, la de prestigiosas voces del orbe anglosajón y veamos qué sucede. El profesor Richard Sennett, de la London Business School, en su obra *The Corrosion of Character* argumenta en este sentido que a lo largo de la mayor parte de la historia humana, la gente ha aceptado que la vida cambia de repente por culpa de las guerras, las hambrunas y otras catástrofes, y, también que para vivir hay que improvisar. Pero, “lo que hoy tiene de particular la incertidumbre es que existe sin amenaza de un



## En las organizaciones modernas que practican la concentración sin centralización del poder, la dominación desde el “Corporate” es, a la vez, fuerte y amorfa

desastre histórico; y en cambio, está integrada en las prácticas cotidianas de un capitalismo vigoroso. La inestabilidad es algo normal (..) Es posible que la corrosión del carácter sea una consecuencia inevitable. La consigna “nada a largo plazo” desorienta la acción planificada, disuelve los vínculos de confianza y compromiso y separa la voluntad del comportamiento”.

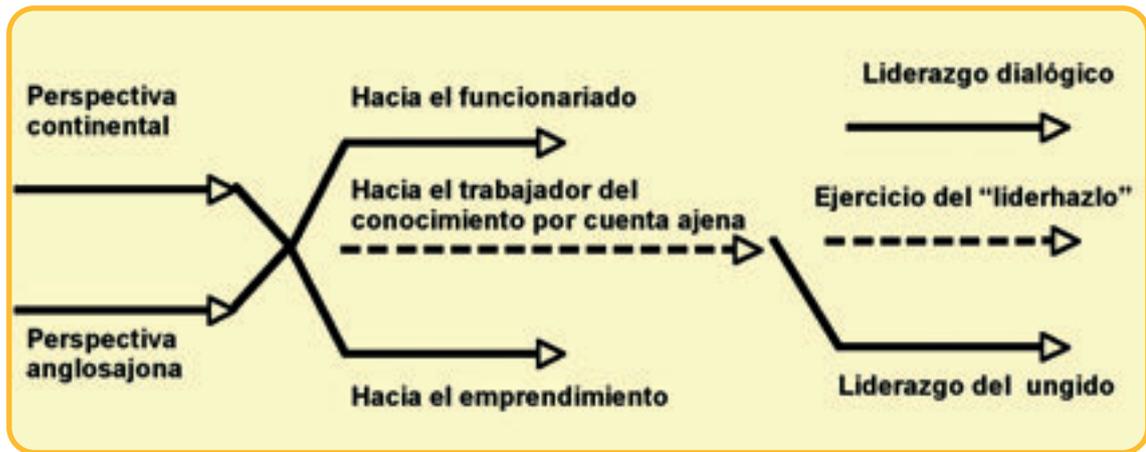
Cambio, significa en realidad a la deriva, inseguridad ante lo que está por venir, siendo la flexibilidad el concepto a priori que nos permite comprender la aparición de esos nuevos fenómenos de nuestro macro y micro

entorno. La flexibilidad -prosigue Sennett- significa adaptarse a las circunstancias cambiantes sin dejar que éstas nos rompan. El despliegue de nuevas formas de poder será su efecto más esquivo. El sistema de poder que acecha en las formas modernas de flexibilidad podemos caracterizarlo como “la concentración sin centralización de poder”, que no es sino una manera de transmitir la operación de mando en una estructura que ya no tiene la claridad de una pirámide, sino la complejidad de lo matricial, la deslocalización de la red de redes.

En efecto, en las organizaciones

modernas que practican la concentración sin centralización del poder, la dominación desde el “Corporate” es, a la vez, fuerte y amorfa. Fuerte porque el EBITDA -margen económico de uso cada vez más común en la gestión de la empresa- se rige por un imperativo hipotético que instrumentaliza la toma de decisiones en pos de un ratio, de un fin numérico. Amorfo, porque no hay un agente inequívoco responsable de los actos de calado que suceden en la Organización. El entorno socioeconómico, los grandes fondos de inversión, los accionistas, son entidades multipersonales que propician que el valor

Gráfico 1.  
Mapa de la  
Crítica de la  
Gestión Pura



de la acción determine la acción. En otras palabras, “si todos somos víctimas del lugar y el tiempo en que vivimos, si el cambio es el agente responsable, entonces la autoridad se desvanece pues nadie puede ser considerado agente responsable”.

### 1. ¿Qué hacer ante la incertidumbre del mercado neolaboral?

Ahora bien, si esto es así, si el paisaje de incredulidad y desasosiego expuesto por Corinne Maier, y el desarraigo y la corrosión de la personalidad del trabajador inmerso en el “nuevo capitalismo” descrito por Richard Sennett tienen visos de realidad, entonces ¿qué se puede hacer para huir de la quema? ¿Qué hacer con la incertidumbre que impera en el mercado neolaboral? ¿Qué hacer?, ¿Qué hacer?

Opciones haberlas haylas. Una es la apuesta de miles de universitarios -y no universitarios- sobradamente preparados que corren tras puestos burocráticos en Organismos públicos buscando la placentera letanía del que parece ser el jardín de Epicuro de nuestros días. Y es que la ínsula de un sueldo para toda la vida bien merece la pérdida de cabello y la angustia de la oposición. Ya decía Maslow que no puedo satisfacer mis necesidades más sublimes si antes no he satisfecho las del fondo de la pirámide; no hay autorrealización sin deglución. ¡La infraestructura determina la superestructura!

sentenciaba el pensador prusiano de Tréveris.

Otra salida es la que proponen autores como Pérez-Orive quien, en Un Adiós a la empresa, nos insta a convertirnos en Emprendedores, en hombres de negocios, olvidándonos de una vez por todas del espejismo de seguridad que se busca tras la nómina. Espejismo que termina por desvanecerse cuando el ejecutivo, cuando el trabajador del conocimiento, acaba aceptando que su insatisfacción no la cura la empresa, porque no está diseñada para proporcionar esa terapia. Sólo la autogestión cura la insatisfacción. Similar enfoque subyace en la propuesta de Tom Peters de hacer de ti la marca “tú”, que es la derivada más actual que los gurús allende el Atlántico nos proponen. Sólo cuando uno mismo se percibe y apuesta por convertirse en su propia marca, está en disposición de bandear las inciertas aguas del mercado de trabajo: genera, consolida, promociona y recicla tu “personal branding” de modo que el mercado reconozca tu valor con independencia de que actúes bajo el paraguas de una u otra enseña. La permanente puesta al día de tu “capital competencial” es el único asidero de futuro en un entorno inestable y ambiguo.

Unos y otros son, sin duda, caracteres de compleja gestión en el seno de una organización al uso, pues bien por talante bien por ambición, aspiran a otra clase de relación contractual que la propia del trabajo por cuenta ajena.

### 2. El patio de gestión del neomanagement

Bueno, pues llegados a este punto, la resultante la tenemos justo delante de nosotros: si dejamos a un lado a funcionarios y a emprendedores -lo cuál no quiere decir que para ellos los procesos de gestión y liderazgo sean irrelevantes-, los demás, los trabajadores por cuenta ajena -los de cuello blanco y los de cuello azul- componen el patio laboral en el que el neomanagement ha de maniobrar. Y digo bien, maniobrar, esto es, tirar de “mano” y de “obras”.

Un patio entre cuyo paisanaje podemos encontrar según la tipología que usemos con toda clase de posicionamientos. Habrá aliados activos y sujetos pasivos; habrá individuos ausentes aunque presentes -en cuerpo, claro. Habrá también sujetos equifugados de toda clase de compromiso e individuos flotantes entre las piezas de una partida del disimulo de la que son plenamente conscientes y en la que, al son de exóticas notas disfrazadas de anglicismos chick tipo “downsizing”, “reengineering”, etcetering, se participa por puro interés. Todas y cada una de estas posiciones son registros de una nueva categoría profesional a la que podemos denominar como el “avisado trabajador del conocimiento por cuenta ajena”. Esta nueva categoría, esta emergente clase trabajadora originará en sus interacciones productivas con los otros com-



ponentes de la organización un cúmulo de novedosos fenómenos a comprender y, posteriormente, a gestionar.

La posibilidad de que este trabajador se autoperciba como un bien superfluo, como un jirón más inmerso en un torbellino impredecible e inestable, plantea un esguince organizativo interesante de auscultar: mientras la empresa neoliberal parece buscar la instrumentalización del asalariado volviéndolo contingente, esto es flexibilizando su contribución e, incluso, externalizándola, el asalariado, por su parte, necesita sentirse parte de un proyecto con un horizonte de sentido. Necesita tener las condiciones mínimas que le permitan planificar e ir construyendo su identidad laboral y, paralelamente, su propia singladura profesional. Si no es así, si la organización no le da al menos los indicios que necesita, planificará su salida premeditada y su trayectoria fuera. El sistema pretende que el trabajador sea "superfluo" para su subsistencia como sistema haciéndolo intercambiable y susceptible de reemplazo. No puede depender de uno -o de un grupo- de sus integrantes pues le colocaría en una situación de dependencia incómoda. Con el fin de remediarlo organizará mecanismos de aprendizaje para asir lo que sólo aquél sabe hacer, e inventará engranajes para explicitar y difundir sus competencias esenciales pretendiendo hacer realidad la idea de las "learning organizations".

Nuestro trabajador del conocimiento, por su parte, previendo lo flexible y frágil de su posición pretenderá hacerse imprescindible o, cuando menos, difícil de soslayar cercando su know how y encriptando su saber hacer que son su auténtica aportación de valor en la sociedad del conocimiento. Los sentimientos de recelo planearán sobre las organizaciones enmarañadas en esta clase de dialéctica. La actuación calculada e, incluso, el miedo teñirán las prácticas cotidianas que en ellas primen. Esta



Gráfico 2. Transformación de los centros de coste en centros de responsabilidad.

torsión, este esguince ha de ser gestionado con sumo cuidado e, indudablemente, representa un primer reto para el que en este contexto ejerce la gestión de personas y, no digamos, el liderazgo. Tornar estos sentimientos grupales negativos y reactivos en sentimientos positivos y proactivos es el objeto de lo que se ha dado en llamar "feeling management". Esta sugerente vía encarrilada por autores como el profesor Javier Fernández Aguado pretende cambiar el estado de ánimo de la organización diagnosticando y movilizándolo el estado de ánimo de los equipos que lo conforman.

### 3. El giro axiológico

No obstante, a nuestro entender, el reto hay que agarrarlo aguas arriba por cuanto tus emociones o sentimientos en el entorno laboral -y en cualquier otro- se disparan y escoran hacia un polo u otro -reactivo o expansivo- dependiendo de cómo percibas el contexto en el que te mueves y tus habilidades para encarar las exigencias que ese contexto te plantea o te pueda llegar a plantear. Es un reto que implica cambios de atribución y de

afrontamiento para desde allí moldear la afectividad grupal y organizativa. Es, por tanto, una cuestión de enfoque, un giro axiológico, un cambio de paradigma en toda regla. Autores como R.S. Lazarus y S. Folkman -en Berkeley-, o A. Clore y G.L. Ortony -en Illinois-, representantes ilustres del cognitivismo emocional norteamericano, saben bien que todo "feeling" tiene una estructura cognitiva que lo dispara y antecede; y es ahí donde hay que poner la lupa. Más allá llegan incluso autores como Danny Miller y Manfred Kets de Vries cuando en su obra *La organización neurótica* vienen a sostener que lo que ocurra en la organización dependerá en última instancia de las creencias y neurosis predominantes en el equipo directivo que toma las decisiones. Tras su lectura reposada, *La organización neurótica* nos invita a repensar una situación que posiblemente todos hayamos vivido alguna vez: cuando alguien con talento abandona la Organización ¿a quién abandona, a la empresa o al jefe?

El neocapitalismo, si quiere funcionar, debe proporcionar, como cualquier sistema ideológico, razones para actuar y avanzar. Si en sus orígenes la ética protestante impregnó el capita-

---

## “La inteligencia ya no es necesaria para que el mundo funcione, sino que **la imbecilidad lo hace igual de bien, o incluso mejor**”

---

lismo pretérito, ¿cuál es ahora su heredera? ¿qué valores priman en el seno de nuestras empresas postmodernas? “Trabajo en equipo” es la ética del trabajo que conviene a una economía política flexible -defiende Sennett. No obstante, este ethos del trabajo en equipo esconde en su interior, como ya se apuntó, figuras mucho más oscuras: ahora el poder está presente en las escenas superficiales del trabajo en equipo, pero la autoridad está ausente. Una figura de autoridad es alguien que asume la responsabilidad por el poder que ejerce. Pero las técnicas modernas de dirección de empresas intentan escapar del aspecto autoritario del ejercicio del poder, y en el proceso se las arreglan para no asumir la responsabilidad de sus actos. “El repudio de la autoridad y la responsabilidad en la superficialidad misma del trabajo flexible en equipo estructura la vida laboral cotidiana tanto en los momentos de crisis como en una huelga o reducción de plantilla”. Se deja paso entonces a una ética nutrida de capacidades blandas que ponen el acento en el maquillaje, en la mediación, en las formas, en la astuta asertividad del jugador de empresa.

En este sentido, las aportaciones de Peter Druker no tienen desperdicio. Por ejemplo, en su artículo “Managing Oneself” afirma que “el principal secreto de la efectividad es comprender a las personas con las que usted trabaja, de forma que pueda utilizar los puntos fuertes de estas personas. Los jefes son individuos y tienen derecho a realizar su trabajo como mejor sepan hacerlo. Es responsabilidad de las personas que trabajan con ellos observarlos, descubrir cómo trabajan y adaptarse a lo que hace que sus jefes sean especialmente efectivos. Este, de

hecho, es el secreto de gestionar al jefe”. Esta aportación de Druker no es nueva, subyaciendo bajo su enfoque la perspectiva que ya introdujo John P. Kotter hace más de un cuarto de siglo cuando, enarbolando la bandera del liderazgo de abajo hacia arriba e instando al subordinado a liderar a su jefe, nos abrió nuevas ventanas para entender la fenomenología de la gestión de personas en las organizaciones neoliberales. Kotter y Druker nos anuncian ya algunos efectos de las antinomias de la gestión pura.

Si seguimos a Druker en sus argumentos nos toparemos frontalmente con esa antinomia, con esa contradicción. En “Knowledge worker Productivity: The Biggest Challenge”, otro de sus artículos clásicos, afirma que el principal requisito que debe abordar la empresa hoy es el de “la responsabilidad de los trabajadores del conocimiento con respecto a su propia aportación. Los trabajadores del conocimiento deciden de qué se responsabilizan, en términos de calidad y cantidad, con respecto al tiempo y al coste. Los trabajadores del conocimiento deben tener autonomía, lo cuál entraña responsabilidad”. Y buscando tal fin se diseñan estructuras y escenarios de gestión que pretenden apalancar este enfoque transformando las organizaciones en centros de beneficios que integran el riesgo y la responsabilidad. Se quiere responsabilizar a la estructura, no ya de la implantación de cualesquiera estrategia, si no, en última instancia, del dividendo para el accionista, del valor de la acción, lo cuál, en principio, no es descabellado. Ahora bien, ¿a cambio de qué? Si la responsabilidad y la asunción del riesgo se acepta

y fluye de “abajo” hacia “arriba” ¿Cuál es la contraprestación? La flexibilización de la trayectoria profesional y la ausencia de referentes creíbles no parece suficiente moneda de cambio. En este contexto el malabarismo a realizar por cualquiera que tenga personas a su cargo es cuanto menos curioso y meritorio. Se trata de implicar a la inteligencia; se trata de que los depositarios del conocimiento, esto es, los depositarios del valor para el cliente esparcidos por toda la estructura, se hagan responsables de la buena salud de la misma pareciendo olvidar que dicha inteligencia, que dichos depositarios están ya “avisados”, recelosos ante esa misma estructura que forma parte de un sistema cuyo modus operandi alienta su escepticismo y su recelo. Esta es la antinomia, la contradicción que resquebraja, tiñe y determina el alcance de toda gestión pura en la empresa neoliberal de nuestros días.

### 4. El reto del neomanagement

La empresa elige a sus empleados en función de sus necesidades y sólo eso. Tu valor como trabajador reside en la necesidad organizativa que satisfaces y llenas. Y si bien es cierto que cualquier empresa para llegar a buen puerto necesita de talento y de inspiración, no lo es menos que requiere tanto o más de control y genuflexión. En otras palabras, si como sostiene el italiano Pino Aprile en *El Elogio del imbecil*, la inteligencia ya no es necesaria para que el mundo funcione, sino que la imbecilidad lo hace igual de bien, o incluso mejor, ¿de qué te sirve ser muy listo para los polinomios y muy tonto para los recaos!. Teniendo en cuenta,



además, que "inteligencia" suele llevar consigo, como adheridos a su espalda, compañeros de la guisa del espíritu crítico o el inconformismo, la cuestión que se nos plantea es ¿para qué necesita una empresa estar repleta de inteligencia? ¿Qué sentido tiene, por tanto, ese afán tan glamuroso de ganar "la batalla por el talento" atrayéndolo a nuestras filas en detrimento de la competencia? Queda así auscultada una segunda torsión, un segundo esguince no menos relevante que el anterior: si la inteligencia es cualquier cosa menos superflua, si la inteligencia no siempre es fácil de domeñar ¿qué tipo de inteligencia, qué clase de talento es el que necesitan atraer y retener las organizaciones?

Entendemos que Talento es igual a capacidad más compromiso.  $T = 2C$ . Capacidades y compromiso son dos de los mimbres que toda organización requiere para subsistir y crecer. Y aún diría más, el compromiso es la calidad que en verdad hay que retener, pues de las dos es la que está definitivamente predeterminada por las condiciones de espacio y tiempo. Condicionado por el tiempo, pues si bien las capacidades se pueden reciclar, el compromiso está mucho más expuesto al desgaste y una vez que se corroe es complicado recuperarlo; las rutinas y el paso del tiempo juegan en su contra. Condicionado por el espacio, pues a diferencia de las capacidades, el compromiso no se compra fácilmente en el mercado exterior. Se gestionan capacidades; se lidera el compromiso que es el espinazo de todo cambio.

Llegados a este punto, nos asalta la pregunta que todo aquél que quiera ejercer la gestión de personas de manera cabal en las empresas del siglo XXI ha de hacerse: ¿cómo manejar una antinomia organizativa tan profunda sin tener posibilidad de actuación sobre un montón de parámetros endógenos y exógenos que la fomentan? Esta pregunta muestra lo menesteroso de cualquier esfuerzo que pretenda hacerse en este sentido, deján-

donos ver lo fabuloso del reto ¿Será la solución el liderazgo del diálogo ("dialógico") tan de moda en la actualidad? No, no si no hablamos para decir algo, sino para obtener determinado efecto. ¿Y el "líderhalo" del ungido de carisma? No, tampoco, la edad heroica ya pasó, pasó de la realidad al celuloide.

Así las cosas ¿qué nos queda? Sólo el "liderazgo", la acción, pero no cualquier acción. La acción de aquellos que asumen lo irónico del patio a liderar: peones tanto o más necesarios que torres, alfiles tanto o más preparados que reyes. La acción de aquellos que saben que el liderazgo no consiste en estar más arriba, sino en ir por delante. La acción de aquellos cuya forma de obrar es su más elocuente discurso, provocando, con este paso al frente, la salida a campo abierto de las posiciones más emboscadas y reactivas de la organización a fin de que ejerciten algo más que la mera "opción voz". La acción de aquellos que entienden el neomanagement como el manejo de relaciones de producción asimétricas, como el manejo de perspectivas -tantas como puestos haya- y contradicciones que el propio sistema alienta aún sin quererlo (inteligencia práctica), dejando que hable el rastro de lo que se va consiguiendo, lo solventado día tras día (actitud pura).

Digámoslo una vez más, este es el reto al que hacer frente: implicar al trabajador del conocimiento que permanece incrédulo y escéptico entre los hilos de un sistema que le encamina hacia una actitud de mínimos, y que se siente solo en una comunidad superficial que no comparte su destino. O dicho en clave práctica, ¿cómo legitimar ante ellos tu discurso y tu proceder, esto es, cómo legitimar tu posición siendo huella? Reto que no afecta únicamente a los responsables de RR.HH. -ya está bien de echarle fardos a su función-, sino a todo empresario, a todo directivo, a todo mando, a toda inteligencia que no caiga en el

desánimo, pues todos participamos de la partida. Partida donde se pierde y se gana dependiendo del lugar que se ocupa, pues sabido es que la posición que okupas -no es tuya, no lo olvidas- determina tu percepción de lo que ocurre en el sistema y tu modo de justificarlo.

*"Tu doctrina me complace, maestro, pero no me siento con fuerzas para practicarla".* Sea, más debes saber que otros ya han comenzado haciendo uso de la gestión práctica para con ella fundar comunidad y pasar del yo al nosotros. Pero este paso bien merece otra crítica.

## Referencias Bibliográficas:

- Aprile, Pino; El elogio del imbécil, Ed. Temas de hoy, 2002
- Druker, Peter F.; "Managing Oneself" (HBR, nº 2540)
- Druker, Peter F.; "Knowledge worker Productivity: The Biggest Challenge", California Management Review, nº 1412 )
- Gabarro, John L., & Kotter, John P.; "Gestionar las relaciones con los jefes" (HDBR, nº 137 julio 2005)
- Hallowell, Edgard M.; "Circuitos sobrecargados: por qué personas inteligentes no rinden" (HDBR, nº 137 julio 2005)
- Kets de Vries, Manfred F.R., Miller, Danny ; La Organización Neurótica, Ed. Apóstrofe, 1993.
- Lazarus, Richard S. & Lazarus, Bernice N.; Passion & Reason, Oxford University Press, 1994
- Maier, Corinne; Buenos días, pereza, Ed. Península, 2004
- Ortony, A., Clore Gerald L., Collins, Allan; The Cognitive Structure of Emotions, Cambridge University Press, 1988
- Pérez-Orive, J.F. ; Un Adiós a la Empresa, Ed. Pirámide, 2003
- Peters, Tom; Triunfar sin que tu jefe te estorbe, Ed. Nowtilus, 2002
- Sennett, R.; La Corrosión del Carácter, Ed. Anagrama, 2005

# Emprendedores y emprendedoras en España

## Competencias para el éxito

■ **Carlos Emilio Morales y Martin Rahe**

*EADA. Departamento de I+D+i*

### INTRODUCCIÓN

Más del 65% de las personas sin empleo en Europa son mujeres. **La tasa de participación laboral femenina desde mediados de los 70 al año 2000 ha crecido en 13% y aún así aún hay una diferencia de 12% respecto de la participación femenina en el mercado laboral en Estados Unidos (Genre, V., Gómez, R., & Lamo, A., 2005).**

**E**n España sólo en el año 2004 cerca de 285,00 mujeres salieron del paro frente a los casi 100,000 hombres que lo hicieron (INE, 2006). Sin embargo aún cuando la diferencia entre el nivel de empleo entre hombres y mujeres ha decrecido en los últimos años, España es uno de los países de Europa con menor participación laboral femenina. Según el Euroíndice Laboral IESE - ADECCO (2005), la tasa de desempleo en las mujeres alcanzó a finales del 2004 el 14,4% y la tasa en los hombres 7,5%; diferencia considerablemente más marcada en comparación con países como Alemania (18,5% - 17,5%), Portugal (7,9% - 6,3%) o Reino Unido donde la relación es inversa (4,2% - 5%). Según el mismo reporte la tasa de paro conjunta de siete países analizados (Alemania, Francia, Polonia, España, Reino Unido, Italia y Portugal) es de 10,3% para las mujeres y 8,4% para los hombres.

Junto a la importante diferencia en

las tasas de desempleo femeninas y masculinas, se observa en España también inequidad en los niveles salariales. Según el Euroíndice del último trimestre del 2004, el sueldo medio de los hombres en España era 18% superior al de la mujeres. Este fenómeno está ligado entre otras variables, a la cantidad de mujeres que asumen responsabilidades directivas. De todas las empresas que cotizaron en el IBEX 35 el último año, sólo había 5 mujeres consejeras de un total de 102 consejeros. La Organización Internacional del Trabajo en su reporte "Romper el techo de Cristal: las mujeres en puestos de dirección" analiza, entre otras, la diferente participación de la mujer en el mercado laboral y la necesidad de encargarse de los hijos en casa, como las principales causas de estos fenómenos.

De otro lado el factor cultural no puede dejar de analizarse cuando se habla de la participación de la mujer en el mercado laboral y en el mundo de

los negocios. En muchos lugares existen barreras culturales que parten de actitudes negativas hacia las mujeres en los negocios, con frecuencia fundamentadas en la idea de que las mujeres deben cumplir otros roles. La OIT en su reporte "Cuestiones de Género en el desarrollo de las microempresas", señala: "Las mujeres deben hacer frente a diversos obstáculos en casi todas las fases de sus actividades empresariales (puesta en marcha, funcionamiento, diversificación y crecimiento). Si bien los empresarios de sexo masculino también experimentan algunos de esos obstáculos, las mujeres se ven enfrentadas a restricciones adicionales «específicas de su género»." Y añade: "Se puede suponer que la mayoría de estas limitaciones son de origen sociocultural y, como tales, exigen la introducción de profundos cambios en las actitudes arraigadas en el entorno sociocultural, lo que constituye un proceso a largo plazo".

En este contexto, el fomento del



## Junto a la importante diferencia en las tasas de desempleo femeninas y masculinas, se observa en España también inequidad en los niveles salariales

emprendimiento femenino, así como el desarrollo de competencias de gestión para las mujeres son aspectos claves para revertir las diferencias en las tasas de desempleo y las actitudes culturales negativas.

Son muchas las organizaciones alrededor del mundo las que tienen como core business el fomento del emprendimiento femenino a través de distintos tipos de ayuda, formación y asesoría. En España, entre muchas otras, la Dirección General de la mujer de la Comunidad de Madrid, la Asociación Española de mujeres empresarias, la Organización de mujeres empresarias y Gerencia Activa (Omega), la Federación de mujeres empresarias y directivas y la Federación de mujeres empresarias, se dedican a trabajar con muje-

res que desean crear un negocio. De hecho, la propia Organización Internacional del Trabajo reconoce explícitamente su interés por desarrollar la capacidad empresarial de las mujeres y argumenta que lo hace por dos motivos fundamentales: "En primer lugar, ese desarrollo contribuye a mitigar la pobreza y, en segundo lugar, a la emancipación económica y social de las mujeres".

Actualmente se reconoce ampliamente que los principales motores del crecimiento económico y del empleo son las microempresas y las pequeñas empresas. Por razones de eficiencia económica entonces, es importante garantizar que en este proceso de desarrollo se considere el potencial que representan las personas que lo llevan

a cabo; más aún cuando el rol que tiene el emprendimiento en la economía mundial en los últimos 40 años es medular para describir su evolución y sus cambios. En esta línea, Jeffrey Timmons y Stephen Spinelli en su reconocido libro "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21th Century", afirman que la revolución emprendedora ha marcado el principio del fin del modelo capitalista tradicional.

En España según el reporte del Global Entrepreneurship Monitor (coordinado en España por el Instituto de Empresa) sólo el 30% de las personas que emprende un negocio son mujeres. De esta forma en el 2004 se identificaron 287.000 emprendedoras y 730.000 hombres, siendo Catalunya la CC.AA. con mayor actividad emprendedora femenina.

La misma fuente señala que la mayoría de emprendedoras tiene entre 25 y 44 años (etapa de vida en que el esfuerzo por conciliar la vida laboral con la familiar es mayor), que el 26% de ellas tiene formación superior (en los hombres el porcentaje es semejante: 27%) y que más del 80% se dedica al sector servicios. Un dato interesante es que con rentas altas las mujeres tienen una menor iniciativa emprendedora. Sólo el 35% de ellas frente al 44% de los hombres. Esta relación se invierte para sectores de rentas bajas. Es decir que la mayoría de mujeres de renta alta no siente la necesidad de emprender y mujeres de estratos de renta baja sí. Esto porque con el autoempleo se busca alcanzar mayor estabilidad en la situación laboral y económica. O, dicho de otra forma, es la necesidad económica la que impulsa a las mujeres a empezar una empresa propia. Este dato es particularmente interesante cuando lo analizamos desde el contexto de la investigación en emprendimiento, que ha concluido que los(las) emprendedores(as) que mayores posibilidades de éxito tienen son aquellos que creando

una empresa, desean realizar una idea personal y no únicamente salir del paro o mejorar su situación económica. Nuevamente estamos frente a un condicionante socio cultural que espera que las mujeres muestren menos iniciativa y proactividad en los negocios, reduciéndose así no sólo sus propias posibilidades de formación en determinadas áreas, sino sus propias posibilidades de realización personal.

La idea central de nuestro estudio es aportar al conocimiento de las competencias necesarias para el emprendimiento, lo mismo que a comprensión de las interacciones y relaciones que se dan entre éstas. Conocer las características diferenciales entre emprendedores y emprendedoras según los tipos de competencias personales que ambos grupos valoran, aportará al conocimiento no sólo del perfil del(a) emprendedor(a) en España, sino también al diseño de programas de formación en competencias para el emprendimiento.

Tomando en consideración los datos que describe la bibliografía, centraremos la presentación de resultados, así como la discusión en torno a los mismos, en la información que proviene de las emprendedoras; en el entendido que el aporte del estudio es mayor para este colectivo.

## METODOLOGÍA

El objetivo general del estudio es conocer el grado de importancia que tienen determinadas competencias para la tarea emprendedora, tomando en consideración el aspecto que es a nuestro juicio el más relevante: la opinión de los(las) propios(as) emprendedores(as). A partir de ello planteamos un objetivo específico: describir los perfiles de competencias para hombres y mujeres.

Después de una extensa revisión bibliográfica y de recoger inicialmente información cualitativa a través de entrevistas a profundidad, diseñamos una encuesta para trabajar cuantitati-

### GÉNERO

Mujeres	80	24,70%
Hombres	244	75,30%

### AÑOS DE EDUCACIÓN (sin considerar la escuela)

HASTA UN AÑO	16	4,90%
ENTRE UN AÑO Y TRES	36	11,10%
ENTRE TRES Y CINCO	104	32,10%
ENTRE CINCO Y SIETE	76	23,50%
MÁS DE SIETE AÑOS	92	28,40%

### SECTOR AL QUE PERTENECE SU EMPRESA

Servicios	236	72,80%
Industria	20	6,20%
Construcción	24	7,40%
Comercio	20	6,20%
Otros	24	7,40%

### TIEMPO TRABAJANDO EN LA EMPRESA

HASTA UN AÑO	52	16,00%
ENTRE UN AÑO Y TRES	96	29,60%
ENTRE TRES Y CINCO	72	22,20%
ENTRE CINCO Y SIETE	16	4,90%
MÁS DE SIETE AÑOS	88	27,20%

vamente con una muestra representativa. Las competencias seleccionadas después de la revisión teórica y de la fase cualitativa del estudio son: Establecimiento de metas, Planificación, Revisión de la planificación, Búsqueda de oportunidades, Persistencia, Cumplimiento de compromisos, Exigir Eficiencia, Disposición para correr riesgos, Capacidad de Persuasión, Confianza en sí mismo, Flexibilidad, Capacidad de análisis, Creatividad, Orientación al logro, Organización, Tolerancia a la presión, Capacidad de generar redes, Negociación y Habilidades sociales.

Para recoger información se diseñó una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta, en la que 1 significa

Sin ninguna importancia y 5 Esencial. El promedio absoluto de la escala es 3, lo cual significa que todo puntaje superior a 3 refleja que la competencia es considerada importante.

En el cuestionario de la encuesta cada competencia tiene una definición, de esta manera garantizábamos que los(las) encuestados(as) entendieran lo mismo en cada pregunta.

Trabajamos con una muestra de 324 jóvenes empresarios que operan en España, los que respondieron al cuestionario de acuerdo con su experiencia personal de empezar una empresa. Las características de la muestra pueden observarse en la página anterior.

También se registró data de control de: género, años de educación sin con-



## PAÍS DE ORIGEN

España	296	91,40%
Países Europeos (sin España)	8	2,40%
Países Latinoamericanos	8	2,40%
USA	4	1,20%
No responde	8	2,50%

## PRINCIPAL MOTIVO PARA EMPRENDER NEGOCIO PROPIO

Ganar más dinero	52	16,00%
Realizar una idea personal	204	63,00%
No había otra alternativa (salir del paro)	20	6,20%

**MEDIA DE EDAD: 33,86 AÑOS · DESVIACIÓN ESTÁNDAR EDAD: 6,40**

siderar el colegio, sector de la empresa en que trabaja, antigüedad de la empresa, país de origen y el principal motivo para emprender un negocio propio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tomando un cuenta que los objetivos del estudio fueron conocer el grado de importancia que tienen determinadas competencias para empezar una empresa y conocer las diferencias que a partir de esto podríamos ver entre hombres y mujeres, presentamos los resultados en tres grupos:

- Las competencias más y menos importantes para toda la muestra.
- Las competencias más importantes para emprendedores y emprendedoras.
- Perfiles de competencias para hombres y mujeres.

### ► Competencias más y menos importantes para toda la muestra.

La Confianza Personal (media = 4,34; desviación estándar = 1,06) es la competencia que los(as) emprendedores(as) de toda la muestra consideran más relevante para emprender una empresa. Las siguientes posiciones

las ocupan Persistencia, Establecimiento de metas y Búsqueda de oportunidades.

El hecho de que la Confianza Personal ocupe el primer lugar refleja principalmente que un(a) emprendedor(a) es alguien que confía en sus propias habilidades y que muy probablemente esta sea la variable determinante para tomar la decisión de empezar su empresa. Decisión personal que implica no ser un asalariado que depende de otro, y poder asumir los riesgos que esto supone. Es decir que aún cuando la necesidad económica sea el principal móvil para algunos(as) emprendedores(as), si alguien emprende es en gran medida porque cree poder hacerlo.

Algunas definiciones de Emprendedor (Robinson (2005); Wennekers y Thurik (1999); Burch (1986) ) recogen la idea de que emprendedor(a) es quien tiene la voluntad y competencias para empezar una nueva empresa enfrentando la incertidumbre, buscando y organizando recursos y creando oportunidades. La Confianza Personal es una competencia que se encuentra a la base de estas características básicas de un(a) emprendedor(a) y las hace viables.

De otro lado, la competencia menos importante en opinión de los(as) encuestados(as), es la Disposición a correr riesgos (media = 2,92; desviación estándar = 1,00). Los lugares anteriores a ésta son para: Capacidad de generar redes, Persuasión y Capacidad de análisis.

Puede resultar curioso que esta competencia sea la última de la lista pues el riesgo es parte inherente a la tarea de emprender algo (no sólo un negocio). Que haya sido valorada como la menos importante y con una puntuación por debajo de la media de la escala nos abre -al menos- dos posibilidades de interpretación: En primer lugar, que los(as) emprendedores(as) españoles(as) son conservadores en cuanto al nivel y tipo de riesgo que asumen, lo que en la práctica puede significar un montante de capital bajo para la inversión en los proyectos del lanzamiento empresarial, escasa previsión de creación de empleo o elección de sectores tradicionales para el negocio, por ejemplo. Una segunda línea interpretativa invita a pensar que la disposición a correr riesgos está tan incorporada a la idea de ser emprendedor(a) que es redundante preguntar por si es o no importante. Obviamente es necesario para alguien que empieza una empresa tener una disposición natural al riesgo, lo importante es que en la práctica se traduzca en decisiones planificadas y políticas controladas.

### ► Competencias más importantes para emprendedores y emprendedoras

Los hombres valoran a la Confianza Personal (media = 4,32; desviación estándar = 1,09) por sobre todas las demás competencias. Las mujeres consideran que es la Persistencia la cualidad que es más necesaria para empezar una empresa (media = 4,45; desviación estándar = 0,92).

La valoración que hacen las emprendedoras de la Persistencia implica a la vez una percepción personal y una percepción del entorno. Por un lado reafirma una disposición personal de con-

tinuar, de tolerar períodos difíciles, de mostrar constancia, de no rendirse o de reponerse frente a los tropiezos. Por otro, refleja la percepción de un entorno que puede ser visto como hostil, desafiante o complicado frente al cual lo más importante es persistir para tener éxito.

### COMPETENCIAS MÁS VALORADAS POR LOS HOMBRES

- 1 Confianza personal
- 2 Fijar metas
- 3 Persistencia
- 4 Búsqueda de oportunidades
- 5 Tolerancia a la presión
- 6 Exigir eficiencia
- 7 Flexibilidad
- 8 Organización

### COMPETENCIAS MÁS VALORADAS POR LAS MUJERES

- 1 Persistencia
- 2 Confianza Personal
- 3 Fijar Metas
- 4 Búsqueda de Oportunidades
- 5 Orientación al Logro / Negociación
- 6 Creatividad
- 7 Habilidades Sociales
- 8 Flexibilidad

Es importante señalar que hombres y mujeres coinciden en señalar 4 competencias como las más relevantes para su éxito (Confianza personal, Fijación de metas, Persistencia y Búsqueda de oportunidades). Sin embargo, más allá de estas coincidencias, el ranking de las 4 competencias siguientes parece mostrar una diferencia en el contexto al cual se enfrentan hombres y mujeres o, en todo caso, en la percepción que ambos tienen de éste. Los hombres le dan prioridad a competencias que permiten enfrentar un contexto de mayor competitividad y exigencia (tolerancia a la presión, exigir exigencia, organización), mientras las mujeres priorizan competencias que implican móviles internos (creatividad y orientación al logro) o competencias que implican mayor búsqueda de con-

## FACTORES – MUJERES

COMPETENCIA	FACTOR A	FACTOR B	FACTOR C	FACTOR D
Exigir Eficiencia	0,913			
Negociación	0,895			
Capacidad generar Redes	0,865			
Fijar Metas	0,805			
Cumplir Compromisos	0,712			
Habilidades Sociales	0,675			
Disposición a asumir riesgos	0,641			
Búsqueda de Oportunidades		0,934		
Revisión de la Planificación		0,85		
Persistencia		0,771		
Tolerancia a la Presión		0,764		
Planificación		0,459		
Creatividad			0,904	
Orientación al Logro			0,84	
Capacidad de Análisis			0,722	
Capacidad de Persuasión			0,546	
Flexibilidad				0,844
Confianza Personal				0,582
Organización				0,566

*Método de Extracción: Componentes Principales.*

*Método de Rotación: Varimax con normalización Kaiser.*

ciliación (negociación, habilidades sociales y flexibilidad) y por tanto un contexto percibido como más retador pero menos agresivo.

Cabe mencionar que los puntajes promedio para las mujeres son más altos en la mayoría de las competencias evaluadas y muestran también mayores grados de acuerdo que los hombres (desviaciones estándar más bajas que en el grupo de hombres).

### ► Perfiles de competencias para hombres y mujeres

Para poder diseñar grupos o perfiles de competencias, hemos analizado la relación que existe entre las competencias evaluadas. Utilizando la técnica estadística del Análisis Factorial (ver detalles en la Ficha Técnica, al final del estudio) podemos ver las correlaciones que se dan entre las competencias en ambos grupos. Pre-

sentamos en las siguientes tablas la estructura de los factores para mujeres y hombres, así como el valor de las correlaciones de cada competencia con su factor. Para cada caso, comentaremos únicamente algunos de los aspectos más relevantes.

Los resultados para el caso de los emprendedores muestran factores más independientes que en el caso de las mujeres. En éstas, al parecer, las competencias están más relacionadas entre sí, es decir en las mujeres existe una mayor interdependencia entre las competencias que se ponen en acción cuando se emprende.

Es interesante observar es que en los hombres la disposición para asumir riesgos está aislada en un factor que incluso correlaciona de manera negativa con la competencia organización. En el caso de las mujeres, por el contrario, la disposición a asumir riesgos



## FACTORES - MUJERES

COMPETENCIA	FACTOR A	FACTOR B	FACTOR C	FACTOR D	FACTOR E
Habilidades Sociales	0,74				
Tolerancia a la Presión	0,728				
Creatividad	0,71				
Exigir Eficiencia	0,631				
Capacidad de Análisis	0,611				
Orientación al Logro	0,6				
Confianza Personal	0,407				
Búsqueda de Oportunidades		0,778			
Flexibilidad		0,777			
Negociación		0,667			
Planificación			0,786		
Revisión de la Planificación			0,724		
Fijar Metas			0,675		
Capacidad generar Redes			0,523		
Persistencia				0,821	
Cumplir Compromisos				0,63	
Capacidad de Persuasión				0,615	
Disposición a asumir riesgos					0,806
Organización					-0,723

se mezcla con las variables asociadas a relaciones interpersonales (habilidades sociales, negociación, generación de redes, exigir eficiencia, cumplir compromisos). Las mujeres podrían asociar el riesgo con la confianza en terceros necesarios para lograr el éxito en sus empresas.

### MUJERES:

► **Factor A** (Exigir Eficiencia, Negociación, Capacidad para generar Redes, Fijar Metas, Cumplir Compromisos, Habilidades Sociales, Disposición a correr Riesgos). Básicamente es un factor de relaciones interpersonales. Tiene que ver con competencias que implican relaciones interpersonales pero también considera algunas de planificación y de capacidad para asumir riesgos. Todo el tema de generación de redes y habilidades sociales

está asociado también a temas de responsabilidad para cumplir compromisos y exigir eficiencia, lo que indica que en el caso femenino, la responsabilidad está relacionada también a las relaciones interpersonales.

► **Factor B** (Búsqueda de Oportunidades, Revisión de la Planificación, Persistencia, Tolerancia a la Presión, Planificación). Este es un factor que hace evidente un recurso de las emprendedoras para enfrentar entornos adversos. Las competencias de planificación en mujeres (Planificación y Revisión de la Planificación) se relacionan con la persistencia y la tolerancia a la presión, lo que puede suponer que la planificación facilita enfrentar contextos percibidos como adversos o difíciles en los que es necesario persistir y tolerar la presión.

► **Factor C** (Creatividad, Orientación al Logro, Capacidad de Análisis, Capa-

cidad de Persuasión). Se agrupan en este tercer factor competencias que podríamos llamar competencias básicas, que son independientes del contexto en el que estén. Estas son competencias que se tienen a priori y al margen de la actividad emprendedora. Podríamos considerar que se trata de un factor de base, en el sentido que reúne algunas habilidades fundamentales, medulares para el trabajo empresarial. Aún cuando son competencias útiles para alguien que desea iniciar una empresa propia, se “usan” también en otras áreas de la vida laboral y profesional.

► **Factor D** (Flexibilidad, Confianza Personal, Organización). En el caso de las emprendedoras, la Confianza Personal está ligada a la Flexibilidad y la Organización, tema, como se verá, muy distinto para el caso de los hombres. Lo que este factor deja en evidencia es que para las emprendedoras la confianza en sí mismas va de la mano particularmente con cuan flexibles y organizadas son.

### HOMBRES:

► **Factor A** (Habilidades Sociales, Tolerancia a la Presión, Creatividad, Exigir Eficiencia, Capacidad de Análisis, Orientación al Logro, Confianza Personal). En este primer factor están las variables que en las mujeres analizamos como “básicas” o independientes del contexto (creatividad, análisis, orientación al logro), pero en los hombres se asocian a tolerancia a la presión, exigir eficiencia y habilidades sociales. De igual manera, la confianza personal implica para los hombres poner en juego muchas más competencias. En la tarea emprendedora un hombre sentirá más confianza en sí mismo, en tanto estén presentes en alguna medida todas las otras competencias que se agrupan en este factor; y como vemos la flexibilidad y la organización, competencias asociadas a la confianza personal en las mujeres, no están presentes aquí.

► **Factor B** (Búsqueda de Oportunidades, Flexibilidad, Capacidad de Negociación). Interpretamos esta agrupación como propia del proceso inicial a empezar una empresa. Este es un factor que podríamos llamar inicial de base, pues claramente agrupa aquello que el joven empresario requiere tener como competencias básicas para empezar con su empresa. La búsqueda de oportunidades (tener la iniciativa de actuar antes de ser forzado por las circunstancias) requiere de una flexibilidad (siendo capaz de adaptar la conducta a un entorno que cambia) que puede tener mejores resultados si existe capacidad de negociación.

► **Factor C** (Planificación, Revisión de la Planificación, Fijar Metas, Capacidad para generar Redes). Este factor puede caracterizarse como inicial operativo porque agrupa competencias operativas necesarias en la actividad emprendedora, en particular a los niveles de planeamiento de la actividad (planificación, fijar metas, revisión de la planificación) y del contacto interpersonal necesario (capacidad para generar redes) para crear contactos, obtener consejo de personas con experiencia en el tema e incluso conseguir financiamiento. Se puede considerar que las áreas de planificación y de generación de contactos personales, son áreas necesarias particularmente al inicio de la tarea de emprendimiento. A diferencia de las mujeres, para los emprendedores las tres competencias asociadas con la planificación están aisladas y se asocian con la capacidad para generar redes, no con la persistencia o tolerancia la presión, como en el caso femenino. Esto puede implicar de parte de los hombres, una mirada a las relaciones interpersonales de manera más estratégica y buscando encontrar una utilidad.

► **Factor D** (Persistencia, Cumplir Compromisos, Capacidad de Persuasión). Podríamos decir que éste es un grupo de competencias que los emprendedores perciben como nece-

---

## A diferencia de las mujeres, para los emprendedores las tres competencias asociadas con la planificación están aisladas y se asocian con la capacidad para generar redes, no con la persistencia o tolerancia la presión

---

sarias en un momento más avanzado de la creación de la empresa, cuando ya está funcionando. En este caso vemos cómo la persistencia (competencia considerada como la más importante por las mujeres) para los hombres es más bien una habilidad que es necesaria junto con la capacidad de persuasión y con el cumplimiento de los compromisos empresariales en tiempos pactados. Esto nos da un idea de que se trata para los hombres de una competencia necesaria para continuar y mantener una empresa que ya ha empezado, y no una señal de un contexto difícil de enfrentar como en el caso femenino.

► **Factor E** (Disposición a correr Riesgos, Organización). Según el quinto factor, los hombres parecen aislar la disposición a correr riesgos como algo que se contrapone a la organización. Es decir ambas competencias tienen una relación inversamente proporcional.

### COMENTARIOS FINALES

Con frecuencia se aborda la actividad emprendedora únicamente desde el ámbito académico sin considerar las percepciones, opiniones y valoracio-

nes de los(las) propios(as) emprendedores(as). En nuestro estudio planteamos tomar la opinión de los(las) emprendedores(as) como punto de partida para abordar el tema de las competencias necesarias para la tarea emprendedora, en el entendido que nada mejor que el análisis de la opinión de quienes ya tuvieron la experiencia de iniciar una empresa, para poder estudiar las competencias que les fueron necesarias y para servir de pauta a quienes deseen empezar en este camino o a organizaciones que trabajan con emprendedores(as).

En diversos foros se ha señalado que la economía española desaprovecha oportunidades por falta de empresarios. No es de extrañar que el Centro de Investigaciones Sociológicas haya publicado en repetidas ocasiones que un gran porcentaje de jóvenes españoles no quiere ser empresario. Sólo en 2002, el 90% de los jóvenes rechazaba la posibilidad de crear una empresa y casi el 50% de padres de familia sugería a sus hijos convertirse en funcionarios. Tomando en cuenta que la generación de empleo pende en gran medida de las nuevas empresas que se creen, el fomento del emprendimiento es medular para dinamizar y hacer sostenible una economía.

Atendiendo al diagnóstico sobre los(las) emprendedores(as) en España, y sobre la situación laboral de las mujeres (mayores tasas de desempleo y obstáculos por enfrentar “específicos de su género”), en este estudio hemos querido acercarnos al tema desde el ángulo de las competencias y las diferencias que hay entre emprendedores y emprendedoras para aportar en lo que la OIT llama “consolidar la recopilación de datos sobre los múltiples aspectos de la participación de las mujeres en las micro y pequeñas empresas” y redundar finalmente, en el fomento del emprendimiento femenino.

Los principales resultados del estudio apuntan a señalar que cuando las mujeres empiezan una empresa, las exi-



gencias y expectativas sociales son diferentes a las que se tienen para los hombres, por esta razón se ponen en marcha distintos grupos de competencias para unas y para otros y se usan en interacciones y contextos diferentes. Los resultados invitan a reflexionar que en un mundo de los negocios, “masculinamente orientado”, las opiniones y valoraciones femeninas no por ser diferentes, dejan de aportar. Por esta razón el estudio puede servir de pauta para

desarrollar programas de inducción del emprendimiento o de formación y desarrollo de competencias para quienes deseen montar una nueva empresa.

Con este estudio iniciamos una línea de investigación cuyos resultados estarán a disposición de toda organización que los encuentre útiles y que desee aplicarlos o replicarlos. Debido al cuidado y rigor metodológico y estadístico del proceso, los resultados tienen un mayor espectro de aplicación. Éstos

también pueden ser útiles para mejorar la gestión de RRHH, lo mismo que en el fomento del Intrapreneurship (el trabajo de crear y formar emprendedores (as) dentro de las grandes compañías) o en gestión de la diversidad cuando la variable de diversidad que se trabaje en una compañía sea género. De igual manera el estudio tiene aplicabilidad en materias de Gestión de Recursos Humanos en universidades o escuelas de negocios.

## FICHA TÉCNICA

### FACTORES

Para identificar las dimensiones o factores del instrumento utilizamos el Análisis Factorial.

El Análisis Factorial es una técnica estadística que permite reducir un conjunto numeroso de variables en pocas dimensiones que llamamos en este caso, factores. Los factores facilitan la explicación del tema que se está estudiando.

El Análisis Factorial nos permite explorar los patrones de relación que unen a las diferentes variables. Este análisis parte del supuesto que el comportamiento de un ítem al que han respondido N sujetos, puede ser explicado por la influencia de aspectos que también influyen en otros ítems. En el caso de nuestro estudio, ha servido para determinar qué competencias se relacionan estrechamente entre sí y poder hablar así de perfiles.

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para hacer afirmaciones concluyentes sobre los resultados de un estudio es necesario conocer si el instrumento (cuestionario, escala, etc.) que se utiliza para obtener información es confiable.

La confiabilidad es la posibilidad de obtener puntuaciones similares en la misma muestra o muestras semejan-

tes. Es una medición de consistencia de la información bajo circunstancias similares. Sólo de esta manera un instrumento (escala en este caso) puede ofrecer información relevante de lo que se está evaluando.

Para el estudio de las competencias de emprendedores y emprendedoras, se ha medido la confiabilidad de la escala por el método de Consistencia Interna a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

### COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

Expresa la confiabilidad del instrumento con un número decimal positivo que va desde cero (ausencia de confiabilidad) hasta uno (confiabilidad perfecta).

Un coeficiente de calidad notable sobrepasa la medida 0,75. La medida de confiabilidad del instrumento Competencias de los Emprendedores es 0,90 lo que significa que la escala es altamente confiable.

### FUENTES

- Chebair E. & Reichmann R. (1996) – Balancing the double day: women as managers of microenterprises, Action International, Washington.
- Downing J. (1991) – Gender and the Growth of Microenterprises en Small Enterprise Development, Londres.
- Finnegan G.F. & Danielsen K. (1997) – Promoting the Development of Women Entrepreneurs - Means and

Ends in Women's Entrepreneurship Development, in Asian Entrepreneur, vols. 6:2 y 3, mayo-diciembre.

- Genre, V., Gómez, R., & Lamo, A. (2005) – European Women. Why do(n't) they work? European Central Bank. Working Papers Nº 454.
- Global Entrepreneurship Monitor. GEM. [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- Instituto Nacional de Estadística – España. Encuesta de Población Activa, en [www.ine.es](http://www.ine.es)
- IRCO – IESE, ADECCO (2005) – Euroíndice laboral Adecco. Abril 2005
- Kraus - Harper U. (1991) – Entrepreneurship Development for Enterprising Women in «Small Enterprise Development» M. Harper, IT Publications, Londres.
- Organización Internacional del Trabajo (1999) – Cuestiones de Género en el desarrollo de las microempresas.
- Timmons, J., & Spinelli, S. (2006) – New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. McGraw-Hill
- Van der Wees C. & Romijn H. (1987) – Entrepreneurship and Small Enterprise Development for Women in the Developing Countries: an Agenda of Unanswered Questions, OIT, Management Development Programme, Ginebra.
- Wirth, Linda OIT (1997) – Breaking through the glass ceiling : Women in management. Ginebra.

# Proyecto de Ley del Estatuto del Trabajo Autónomo

■ ATA (Federación Nacional de Asociaciones de Trabajador Autónomo)

## EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

El trabajo autónomo **se ha venido configurando tradicionalmente dentro de un marco de relaciones jurídicas propio del derecho privado**, por lo que las referencias normativas al mismo se hallan dispersas a lo largo de todo el Ordenamiento Jurídico.

**E**n este sentido, la Constitución, sin hacer una referencia expresa al trabajo por cuenta propia, recoge en algunos de sus preceptos derechos aplicables a los trabajadores autónomos. Así, el artículo 38 de la Constitución reconoce la libertad de empresa en el marco de una economía de mercado; el artículo 35, en su apartado 1, reconoce para todos los españoles el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo; el artículo 40, en su apartado 2, establece que los poderes públicos fomentarán una política que garantice la formación y readaptación profesionales, velarán por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizarán el descanso necesario mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados; finalmente, el artículo 41 encomienda a los poderes públicos el mantenimiento de un régi-

men público de Seguridad Social para todos los ciudadanos, que garantice la asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad.

Estas referencias constitucionales no tienen por qué circunscribirse al trabajo por cuenta ajena, pues la propia Constitución así lo determina cuando se emplea el término “españoles” en el artículo 35 o el de “ciudadanos” en el artículo 41, o cuando encomienda a los poderes públicos la ejecución de determinadas políticas, artículo 40, sin

precisar que sus destinatarios deban ser exclusivamente los trabajadores por cuenta ajena.

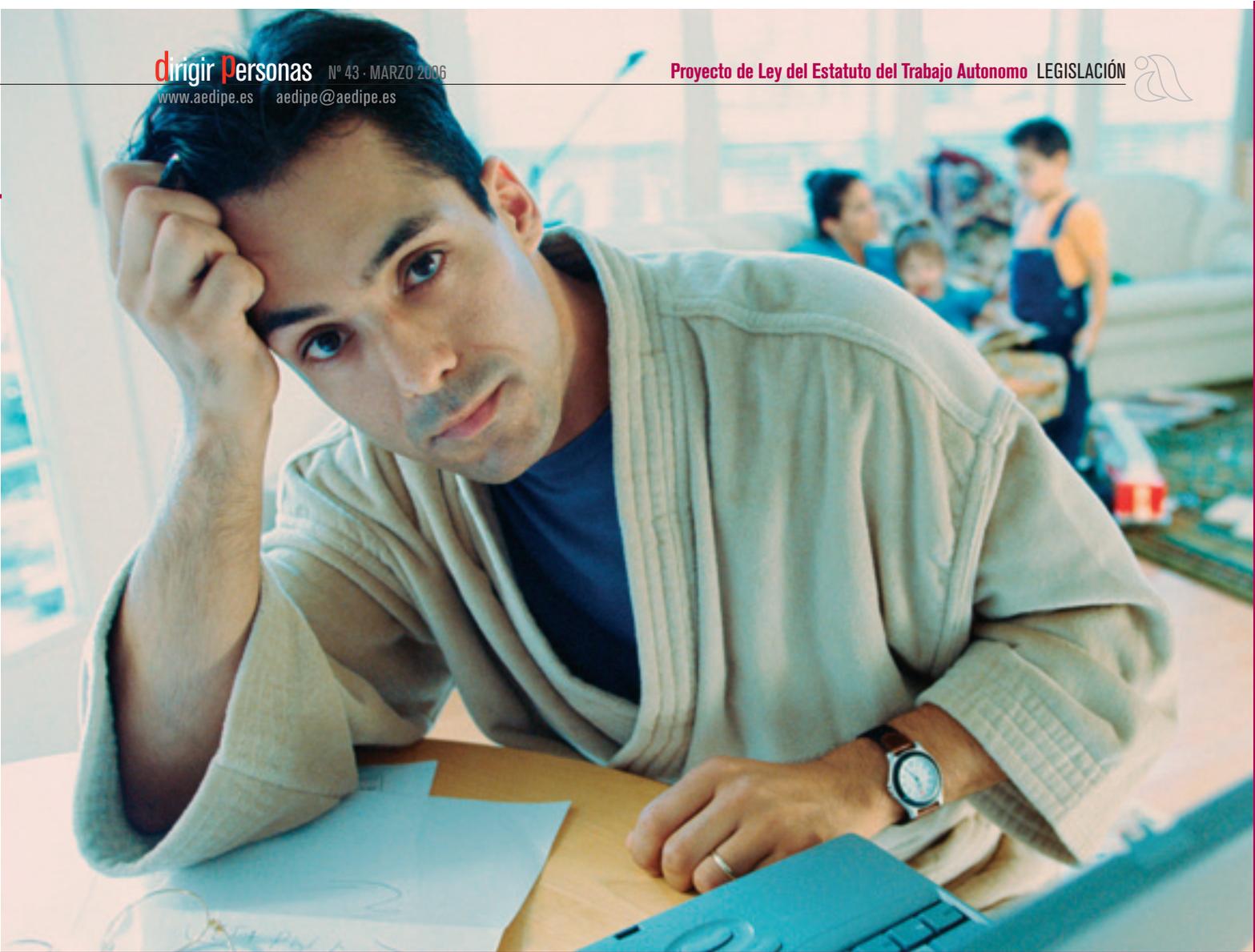
Las referencias a la actividad por cuenta propia en nuestro Ordenamiento Jurídico se encuentran dispersas, como ya se ha señalado. En el ámbito social podemos destacar, en materia de Seguridad Social, normas como la Ley General de la Seguridad Social, el Decreto 2530/1970, de 20 de agosto, que regula el Régimen Especial de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos y otras disposiciones de desarrollo, y en materia de prevención de riesgos laborales hay que referirse a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y al Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción, así como otras disposiciones de desarrollo.

La Unión Europea, por su parte, ha tratado el trabajo autónomo en instrumentos normativos tales como la Directiva 86/613/CEE del Consejo, de 11 de diciembre de 1986, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que

---

**El derecho comparado de los países de nuestro entorno no dispone de ejemplos sobre una regulación del trabajo autónomo como tal**

---



ejerzan una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como sobre la protección de la maternidad, que da una definición de trabajador autónomo en su artículo 2.a), o en la Recomendación del Consejo de 18 de febrero de 2003 relativa a la mejora de la protección de la salud y la seguridad en el trabajo de los trabajadores autónomos.

El derecho comparado de los países de nuestro entorno no dispone de ejemplos sobre una regulación del trabajo autónomo como tal. En los países de la Unión Europea sucede lo mismo que en España: las referencias a la figura del trabajador autónomo se encuentran dispersas por toda la legislación social, especialmente la legislación de seguridad social y de prevención de riesgos. En este sentido, cabe resaltar la importancia que tiene el presente Proyecto de Ley, pues se trata del primer ejemplo de regulación

sistemática y unitaria del trabajo autónomo en la Unión Europea, lo que sin duda constituye un hito en nuestro ordenamiento jurídico.

## II

Desde el punto de vista económico y social no puede decirse que la figura del trabajador autónomo actual coincida con la de hace algunas décadas. A lo largo del siglo pasado el trabajo era, por definición, el dependiente y asalariado, ajeno a los frutos y a los riesgos de cualquier actividad emprendedora. Desde esa perspectiva, el autoempleo o trabajo autónomo tenía un carácter circunscrito, en muchas ocasiones, a actividades de escasa rentabilidad, de reducida dimensión y que no precisaban de una fuerte inversión financiera,

como por ejemplo la agricultura, la artesanía o el pequeño comercio. En la actualidad la situación es diferente, pues el trabajo autónomo prolifera en países de elevado nivel de renta, en actividades de alto valor añadido, como consecuencia de los nuevos desarrollos organizativos y la difusión de la informática y las telecomunicaciones, y constituye una libre elección para muchas personas que valoran su autodeterminación y su capacidad para no depender de nadie.

Esta circunstancia ha dado lugar a que en los últimos años sean cada vez más importantes y numerosas en el tráfico jurídico y en la realidad social, junto a la figura de lo que podríamos denominar autónomo clásico, titular de un establecimiento comercial, agricultor y profesionales diversos, otras figuras tan heterogéneas, como los emprendedores, personas que se encuentran en una fase inicial y de

despegue de una actividad económica o profesional, los autónomos económicamente dependientes, los socios trabajadores de cooperativas y sociedades laborales o los administradores de sociedades mercantiles que poseen el control efectivo de las mismas.

En la actualidad, a 30 de junio de 2006, el número de autónomos afiliados a la Seguridad Social asciende a 3.315.707, distribuidos en el Régimen Especial de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos, en el Régimen Especial Agrario y en el Régimen Especial de Trabajadores del Mar. De ellos, 2.213.636 corresponden a personas físicas que realizan actividades profesionales en los distintos sectores económicos.

Partiendo de este último colectivo, es muy significativo señalar que 1.755.703 autónomos no tienen asalariados y que del colectivo restante 457.933, algo más de 330.000 sólo tienen uno o dos asalariados. Es decir, el 94 por ciento de los autónomos que realizan una actividad profesional o económica sin el marco jurídico de empresa no tienen asalariados o sólo tienen uno o dos.

Estamos en presencia de un amplio colectivo que realiza un trabajo profesional arriesgando sus propios recursos económicos y aportando su trabajo personal, y que en su mayoría lo hace sin la ayuda de ningún asalariado. Se trata, en definitiva, de un colectivo que demanda un nivel de protección social semejante al que tienen los trabajadores por cuenta ajena.

El Gobierno, sensible ante esta evolución del trabajo autónomo, ya se comprometió en la Sesión de Inversión de su Presidente a aprobar durante esta Legislatura un Estatuto de los Trabajadores Autónomos. Como consecuencia de ello el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales acordó constituir una Comisión de Expertos a la que encomendó una doble tarea: de un lado, efectuar un diagnóstico y evaluación sobre la situación económica del trabajo autónomo en España y, de

otro, analizar el régimen jurídico y de protección social de los trabajadores autónomos, elaborando al tiempo una propuesta de Estatuto del Trabajador Autónomo. Los trabajos de la Comisión culminaron con la entrega de un extenso y documentado Informe, acompañado de una propuesta de Estatuto, en el mes de octubre de 2005.

Paralelamente, la Disposición Adi-

---

## La Ley consta de 29 artículos, encuadrados en cinco títulos, más cuatro disposiciones adicionales, una transitoria, una derogatoria y cuatro finales

---

cional Sexagésima Novena de la Ley 30/2005, de 29 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2006 incorporaba el mandato al Gobierno de presentar al Congreso de los Diputados, en el plazo de un año, un Proyecto de Ley de Estatuto del Trabajador Autónomo en el que se defina el trabajo autónomo y se contemplen los derechos y obligaciones de los trabajadores autónomos, su nivel de protección social, las relaciones laborales y la política de fomento del empleo autónomo, así como la figura del trabajador autónomo dependiente.

Finalmente, mediante la Resolución número 15 del Debate sobre el Estado de la Nación de 2006, el Congreso de los Diputados insta al Gobierno a presentar durante ese año el Proyecto de Ley del Estatuto del Trabajador Autónomo, para avanzar en la equiparación, en los términos contemplados en la

Recomendación número 4 del Pacto de Toledo, del nivel de protección social de los trabajadores autónomos con el de los trabajadores por cuenta ajena.

## III

La presente Ley constituye el resultado del cumplimiento de los anteriores mandatos. Para su elaboración se ha consultado a las organizaciones sindicales y empresariales, así como a las asociaciones de trabajadores autónomos.

La Ley consta de 29 artículos, encuadrados en cinco títulos, más cuatro disposiciones adicionales, una transitoria, una derogatoria y cuatro finales.

El Título I delimita el ámbito subjetivo de aplicación de la Ley, estableciendo la definición genérica de trabajador autónomo y añadiendo los colectivos específicos incluidos y excluidos.

El Título II regula el régimen profesional del trabajador autónomo en tres capítulos. El Capítulo I establece las fuentes de dicho régimen profesional dejando clara la naturaleza civil o mercantil de las relaciones jurídicas establecidas entre el autónomo y la persona o entidad con la que contrate. El apartado 2 del artículo 3 introduce los acuerdos de interés profesional para los trabajadores autónomos económicamente dependientes, novedad importante creada por la Ley.

El Capítulo II se refiere al régimen profesional común para todos los trabajadores autónomos y establece un catálogo de derechos y deberes, así como las normas en materia de prevención de riesgos laborales, protección de menores y las garantías económicas.

El Capítulo III reconoce y regula la figura del trabajador autónomo económicamente dependiente. Su regulación obedece a la necesidad de dar cobertura legal a una realidad social: la existencia de un colectivo de trabajadores



autónomos que, no obstante su autonomía funcional, desarrollan su actividad con una fuerte y casi exclusiva dependencia económica del empresario o cliente que los contrata. La Ley contempla el supuesto en que este empresario es su principal cliente y de él proviene, al menos, el 75 por ciento de los ingresos del trabajador. Según los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística, en el año 2004, ascienden a 285.600 los empresarios sin asalariados que trabajan para una única empresa o cliente. La cifra es importante, pero lo significativo es que este colectivo se ha incrementado en un 33 por ciento desde el año 2001.

A la vista de la realidad anteriormente descrita, la introducción de la figura del trabajador autónomo económicamente dependiente ha planteado la necesidad de prevenir la posible utilización indebida de dicha figura, dado que nos movemos en una frontera no siempre precisa entre la figura del autónomo clásico, el autónomo económicamente dependiente y el trabajador por cuenta ajena.

La intención del legislador es eliminar esas zonas fronterizas grises entre las tres categorías. De ahí que el artículo 11, al definir el trabajador autónomo económicamente dependiente sea muy restrictivo, delimitando conforme a criterios objetivos los supuestos en que la actividad se ejecuta fuera del ámbito de organización y dirección del cliente que contrata al autónomo.

El resto del Capítulo III establece una regulación garantista para el trabajador autónomo económicamente dependiente, en virtud de esa situación de dependencia económica, sin perjuicio de que opere como norma general en las relaciones entre éste y su cliente el principio de autonomía de la voluntad. En este sentido, el reconocimiento de los acuerdos de interés profesional, en el artículo 13, al que se aludía en el Capítulo dedicado a las fuentes, no supone trasladar la nego-

ciación colectiva a este ámbito, sino simplemente reconocer la posibilidad de existencia de un acuerdo que trascienda del mero contrato individual, pero con eficacia personal limitada, pues sólo vincula a los firmantes del acuerdo.

El recurso a la Jurisdicción Social previsto en el artículo 17 se justifica porque la configuración jurídica del

---

## Nos movemos en una frontera no siempre precisa entre la figura del autónomo clásico, el autónomo económicamente dependiente y el trabajador por cuenta ajena

---

trabajador autónomo económicamente dependiente se ha diseñado teniendo en cuenta los criterios que de forma reiterada ha venido estableciendo la Jurisprudencia de dicha Jurisdicción. La Jurisprudencia ha definido una serie de criterios para distinguir entre el trabajo por cuenta propia y el trabajo por cuenta ajena. La dependencia económica que la Ley reconoce al trabajador autónomo económicamente dependiente no debe llevar a equívoco: se trata de un trabajador autónomo, y esa dependencia económica en ningún caso debe implicar dependencia organizativa ni ajenidad. Las cuestiones litigiosas propias del contrato civil o mercantil celebrado entre el autónomo económicamente dependiente y su cliente van a estar estrechamente ligadas a la propia naturaleza de la figura de aquél, de tal forma que las pretensiones ligadas al contrato siempre van

a juzgarse en conexión con el hecho de si el trabajador autónomo es realmente económicamente dependiente o no, según cumpla o no con los requisitos establecidos en la Ley. Y esta circunstancia, nuclear en todo litigio, ha de ser conocida por la Jurisdicción Social.

## IV

El Título III regula los derechos colectivos de todos los trabajadores autónomos, definiendo la representatividad de sus asociaciones conforme a los criterios objetivos, establecidos en el artículo 21 y creando el Consejo Estatal del Trabajo Autónomo como órgano consultivo del Gobierno en materia socioeconómica y profesional referida al sector en el artículo 22.

El Título IV establece los principios generales en materia de protección social, recogiendo las normas generales sobre afiliación, cotización y acción protectora de la Seguridad Social de los trabajadores autónomos. Es de destacar que se reconoce la posibilidad de establecer reducciones o bonificaciones en las bases de cotización o en las cuotas de la Seguridad Social para determinados colectivos de trabajadores autónomos, en atención a sus circunstancias personales o a las características profesionales de la actividad ejercida. Se extiende a los trabajadores autónomos económicamente dependientes la protección por las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y se reconoce la posibilidad de jubilación anticipada para aquellos trabajadores autónomos que desarrollen una actividad tóxica, peligrosa o penosa, en las mismas condiciones previstas para el Régimen General. Se trata de medidas que, junto con las previstas en las disposiciones adicionales, tienden a favorecer la convergencia del Régimen Especial de Trabajadores Por Cuenta Propia o Autónomos con el Régimen General.

## El Capítulo V trata las líneas generales de lo que deben ser las políticas activas

Finalmente, el Título V está dedicado al fomento y promoción del trabajo autónomo, estableciendo medidas dirigidas a promover la cultura emprendedora, a reducir los costes en el inicio de la actividad, a impulsar la formación profesional y a favorecer el trabajo autónomo mediante una política fiscal adecuada. Se trata, pues, de las líneas generales de lo que deben ser las políticas activas de fomento del autoempleo, líneas que han de ser materializadas y desarrolladas en función de la realidad socioeconómica.

### V

La disposición adicional primera se refiere a la reforma del Texto Refundido de la Ley de Procedimiento Laboral. Las modificaciones son las estrictamente necesarias como consecuencia de la inclusión de las controversias derivadas de los contratos de los trabajadores autónomos económicamente dependientes en el ámbito de la Jurisdicción Social. En coherencia con ello, también se establece la obligatoriedad de la conciliación previa no sólo ante el servicio administrativo correspondiente, sino también ante el órgano que eventualmente se haya podido crear mediante acuerdo de interés profesional.

La disposición adicional segunda supone el reconocimiento para que ciertos colectivos o actividades gocen de peculiaridades en materia de cotización, como complemento de las medidas de fomento del autoempleo. Se hace un mandato concreto para establecer reducciones en la cotización de los siguientes colectivos de trabajadores autónomos: los que ejercen una actividad por cuenta propia

junto con otra actividad por cuenta ajena, de tal modo que la suma de ambas cotizaciones supera la base máxima, los hijos de trabajadores autónomos menores de 30 años que inician una labor en la actividad familiar y los trabajadores autónomos que se dediquen a la venta ambulante o a la venta a domicilio.

La disposición adicional tercera recoge la obligación de que en el futuro todos los trabajadores autónomos que no lo hayan hecho tengan que optar por la cobertura de la incapacidad temporal, medida que favorece la convergencia con el Régimen General, así como la necesidad de llevar a cabo un estudio sobre las profesiones o actividades con mayor siniestralidad, en las que los colectivos de autónomos afectados deberán cubrir las contingencias profesionales.

### En el futuro todos los trabajadores autónomos tendrán que optar por la cobertura de la incapacidad temporal

La disposición adicional cuarta regula la prestación por cese de actividad. Recoge el compromiso del Gobierno para que, siempre que estén garantizados los principios de contributividad, solidaridad y sostenibilidad financiera y ello responda a las necesidades y preferencias de los trabajadores autónomos, proponga a las Cortes Generales la regulación de un sistema específico de protección por

cese de actividad para los mismos, en función de sus características personales o de la naturaleza de la actividad ejercida.

La disposición adicional quinta específica que lo dispuesto en el apartado 2 del artículo 23, en los artículos 24 a 26 y en el párrafo c), apartado 2 del artículo 27, así como en las disposiciones adicionales segunda y tercera y en la disposición final segunda de la presente Ley no serán de aplicación a los trabajadores por cuenta propia o autónomos que, en los términos establecidos en la disposición adicional decimoquinta de la Ley 30/1995, de supervisión y ordenación de los seguros privados, hayan optado u opten en el futuro por adscribirse a la Mutualidad de Previsión Social que tenga constituida el Colegio Profesional al que pertenezcan y que actúe como alternativa al Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos.

Finalmente, la disposición adicional sexta establece la necesidad de adecuación de la norma a las competencias autonómicas relativas a representatividad y registro especial de las asociaciones profesionales de trabajadores autónomos en el ámbito territorial autonómico.

La disposición final primera establece el título competencial que habilita al Estado a dictar esta Ley. En concreto la Ley se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.5ª, legislación sobre Administración de Justicia, 6ª, legislación mercantil y procesal, 7ª, legislación laboral, 8ª, legislación civil y 17ª, legislación básica y régimen económico de la Seguridad Social.

a disposición final segunda recoge el principio general del Pacto de Toledo de lograr la equiparación en aportaciones, derechos y obligaciones de los trabajadores autónomos con los traba-

# El sistema de evaluación de puestos de próxima generación ya está aquí.



realice el  
cambio ahora



Global Grading System™

más inteligente, fácil de usar, rápido: creando valor.

La mejor manera de gestionar costes y talento, evaluar puestos de trabajo, optimizar la gestión de RR.HH, demostrar su valor e implementar la Compensación Total.

Para más información sobre los beneficios de su empresa, puede:

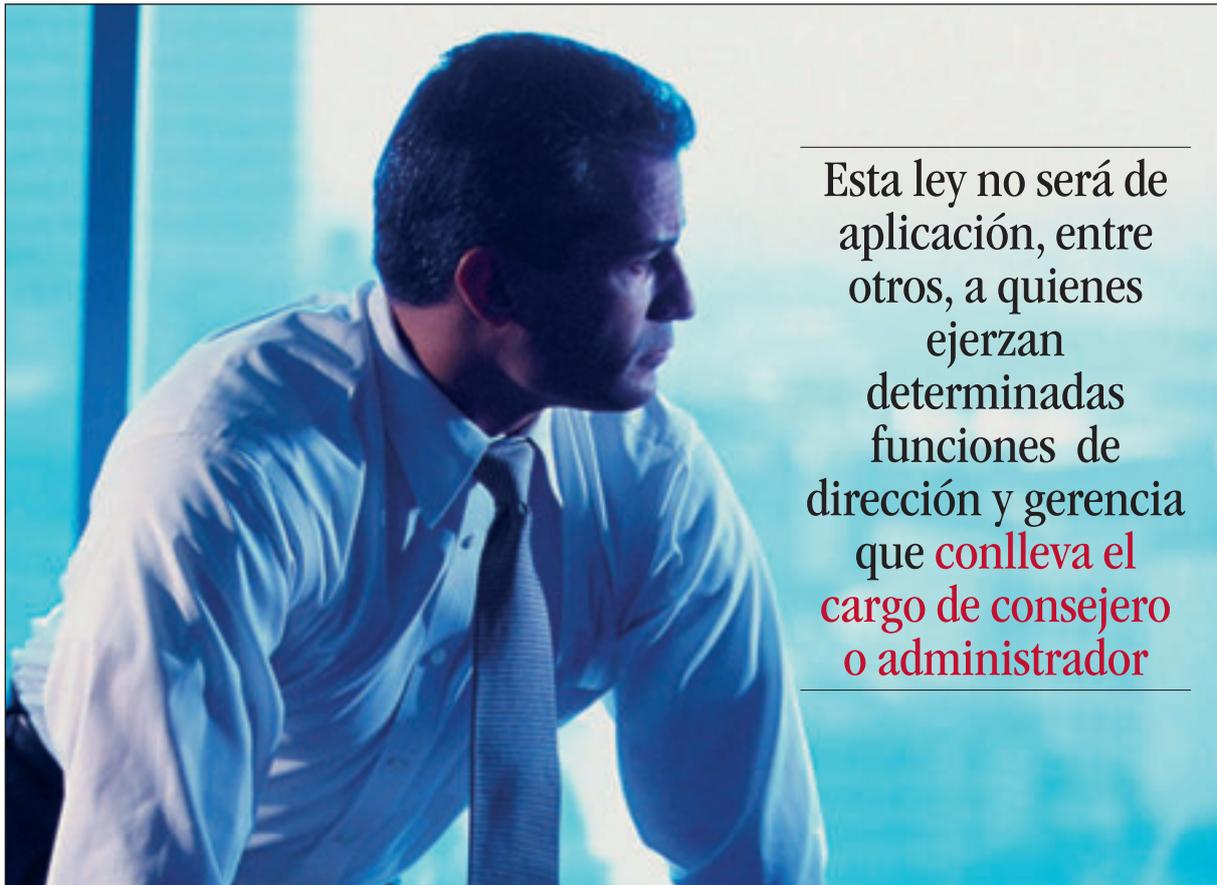
- llamar al +34 (0) 91 310 10 88
- enviar un correo electrónico: [ggs@watsonwyatt.com](mailto:ggs@watsonwyatt.com)
- visitar la siguiente dirección: [www.watsonwyatt.com/ggs](http://www.watsonwyatt.com/ggs)

[WWW.WATSONWYATT.ES](http://WWW.WATSONWYATT.ES)

Watson Wyatt Worldwide, María de Molina, 54 - 7ª planta, 28006 Madrid

© Watson Wyatt Limited 55-EU-6078





Esta ley no será de aplicación, entre otros, a quienes ejerzan determinadas funciones de dirección y gerencia que **conlleve el cargo de consejero o administrador**

jadores por cuenta ajena incluidos en el Régimen General.

La disposición final tercera habilita al Gobierno para dictar las disposiciones reglamentarias de ejecución y desarrollo necesarias para la aplicación de la Ley.

La disposición final cuarta establece una "vacatio legis" de tres meses, plazo que se considera adecuado para la entrada en vigor de la Ley.

## TÍTULO I

### Ámbito de aplicación subjetivo

► Artículo 1. Supuestos incluidos.

□ 1. La presente Ley será de aplicación a las personas físicas que realicen de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

También será de aplicación esta Ley a los trabajos, realizados de forma habitual, por familiares de las personas definidas en el párrafo anterior que no tengan la condición de trabajadores por cuenta ajena, conforme a lo establecido en el artículo 1.3.e) del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.

□ 2. Se declaran expresamente comprendidos en el ámbito de aplicación de esta Ley, siempre que cumplan los requisitos a los que se refiere el apartado anterior:

a) Los socios industriales de sociedades regulares colectivas y de sociedades comanditarias.

b) Los comuneros de las comunidades de bienes y los socios de sociedades civiles irregulares, salvo que su actividad se limite a la mera administración de los bienes puestos en común.

c) Quienes ejerzan las funciones de

dirección y gerencia que conlleve el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, cuando posean el control efectivo, directo o indirecto de aquélla, en los términos previstos en la disposición adicional vigésima séptima del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio.

d) Los trabajadores autónomos económicamente dependientes a los que se refiere el Capítulo III del Título II de la presente Ley.

e) Cualquier otra persona que cumpla con los requisitos establecidos en el artículo 1.1 de la presente Ley.

□ 3. Las inclusiones a las que se refiere el apartado anterior se entenderán sin perjuicio de la aplicación de sus respectivas normas específicas.

□ 4. La presente Ley será de aplicación a los trabajadores autónomos



extranjeros que reúnan los requisitos previstos en la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, de derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.

#### ► Artículo 2. Supuestos excluidos.

Se entenderán expresamente excluidas del ámbito de aplicación de la presente Ley, aquellas prestaciones de servicios que no cumplan con los requisitos del artículo 1.1, y en especial:

- a) Las relaciones de trabajo por cuenta ajena a que se refiere el artículo 1.1 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.
- b) La actividad que se limita pura y simplemente al mero desempeño del cargo de consejero o miembro de los órganos de administración en las empresas que revistan la forma jurídica de sociedad, de conformidad con lo establecido en el artículo 1.3.c) del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.
- c) Las relaciones laborales de carácter especial a las que se refiere el artículo 2 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo y disposiciones complementarias.

## TÍTULO II

### RÉGIMEN PROFESIONAL DEL TRABAJADOR AUTÓNOMO

#### CAPÍTULO I

##### Fuentes del régimen profesional

**Artículo 3. Fuentes del régimen profesional.**

- 1. El régimen profesional del trabajador autónomo se regirá por:
  - a) Las disposiciones contempladas en la presente Ley, en lo que no se

opongan a las legislaciones específicas aplicables a su actividad así como al resto de las normas legales y reglamentarias complementarias que sean de aplicación.

- b) La normativa común relativa a la contratación civil, mercantil o administrativa reguladora de la correspondiente relación jurídica del trabajador autónomo.
- c) Los pactos establecidos individualmente mediante contrato entre el trabajador autónomo y el cliente para el que desarrolle su actividad profesional. Se entenderán nulas y sin efectos las cláusulas establecidas en el contrato individual contrarias a las disposiciones legales de derecho necesario.
- d) Los usos y costumbres locales y profesionales.

► 2. Los acuerdos de interés profesional serán, asimismo, fuente del régimen profesional de los trabajadores autónomos económicamente dependientes.

Toda cláusula del contrato individual de un trabajador autónomo económicamente dependiente afiliado a un sindicato o asociado a una organización de autónomos, será nula cuando contravenga lo dispuesto en un acuerdo de interés profesional firmado por dicho sindicato o asociación que le sea de aplicación a dicho trabajador por haber prestado su consentimiento.

► 3. En virtud de lo dispuesto en la disposición final primera del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, el trabajo realizado por cuenta propia no estará sometido a la legislación laboral, excepto en aquellos aspectos que por precepto legal se disponga expresamente.

#### CAPÍTULO II

##### Régimen profesional común del trabajador autónomo

##### Artículo 4. Derechos profesionales

► 1. Los trabajadores autónomos tie-

nen derecho al ejercicio de los derechos fundamentales y libertades públicas reconocidos en la Constitución Española y en los tratados y acuerdos internacionales ratificados por España sobre la materia.

► 2. El trabajador autónomo tiene los siguientes derechos básicos individuales, con el contenido y alcance que para cada uno de ellos disponga su normativa específica:

- a) Derecho al trabajo y a la libre elección de profesión u oficio.
- b) Libertad de iniciativa económica y derecho a la libre competencia.
- c) Derecho de propiedad intelectual sobre sus obras o prestaciones protegidas.

► 3. En el ejercicio de su actividad profesional, los trabajadores autónomos tienen los siguientes derechos individuales:

- a) A la igualdad ante la ley y a no ser discriminados, directa o indirectamente, por razón de nacimiento, origen racial o étnico, sexo, edad, estado civil, religión, convicciones, discapacidad, edad, orientación sexual, lengua dentro del Estado español o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
- b) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, así como a una adecuada protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo o por cualquier otra circunstancia o condición personal o social.
- c) A la formación y readaptación profesionales.
- d) A su integridad física y a una protección adecuada de su seguridad y salud en el trabajo.
- e) A la percepción puntual de la contraprestación económica convenida por el ejercicio profesional de su actividad.
- f) A la conciliación de su actividad profesional con la vida personal y familiar.

- g) A la asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad, de conformidad con la legislación de la Seguridad Social.

h) Al ejercicio individual de las acciones derivadas de su actividad profesional.

i) A la tutela judicial efectiva de sus derechos profesionales, así como al acceso a los medios extrajudiciales de solución de conflictos.

j) Cualesquiera otros que se deriven de los contratos por ellos celebrados.

#### Artículo 5. Deberes profesionales básicos.

Son deberes profesionales básicos de los trabajadores autónomos los siguientes:

a) Cumplir con las obligaciones derivadas de los contratos por ellos celebrados, a tenor de los mismos, y con las consecuencias que, según su naturaleza, sean conformes a la buena fe, a los usos y a la ley.

b) Cumplir con las obligaciones en materia de seguridad y salud laborales que la ley les imponga.

c) Afiliarse, comunicar las altas y bajas y cotizar al régimen de la Seguridad Social en los términos previstos en la legislación correspondiente.

d) Cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias establecidas legalmente.

e) Cumplir con cualesquiera otras obligaciones derivadas de la legislación aplicable.

#### Artículo 6. Derecho a la no discriminación y garantía de los derechos fundamentales y libertades públicas.

▶ 1. Los poderes públicos deben garantizar la efectividad de los derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador autónomo.

▶ 2. Los poderes públicos y quienes contraten la actividad profesional de los trabajadores autónomos quedan sometidos a la prohibición de discriminación, tanto directa como indirecta, de dichos trabajadores. La prohibición de discriminación afectará tanto a la libre iniciativa económica y a la contratación, como a las condiciones del ejercicio profesional.

▶ 3. Cualquier trabajador autónomo, las asociaciones que lo representen o los sindicatos que consideren lesionados sus derechos fundamentales o la concurrencia de un tratamiento discriminatorio podrán recabar la tutela del derecho ante el orden jurisdiccional competente por razón de la materia, mediante un procedimiento sumario y preferente. Si el órgano judicial estimara probada la vulneración del derecho denunciado, declarará la nulidad radical y el cese inmediato de la conducta y, cuando proceda, la reposición de la situación al momento anterior a producirse, así como la reparación de las consecuencias derivadas del acto.

▶ 4. Las cláusulas contractuales que vulneren el derecho a la no discriminación o cualquier derecho fundamental

celebrarse por escrito o de palabra. Cada una de las partes podrá exigir de la otra, en cualquier momento, la formalización del contrato por escrito.

▶ 2. El contrato podrá celebrarse para la ejecución de una obra o serie de ellas, o para la prestación de uno o más servicios y tendrá la duración que las partes acuerden.

#### Artículo 8. Prevención de riesgos laborales.

▶ 1. Las Administraciones Públicas competentes asumirán un papel activo en relación con la prevención de riesgos laborales de los trabajadores autónomos, por medio de actividades de promoción de la prevención, asesoramiento técnico, vigilancia y control

---

## Los poderes públicos y quienes contraten la actividad profesional de los trabajadores autónomos quedan sometidos a la prohibición de discriminación, tanto directa como indirecta, de dichos trabajadores

---

serán nulas y se tendrán por no puestas. El juez que declare la invalidez de dichas cláusulas integrará el contrato con arreglo a lo dispuesto en el artículo 1258 del Código Civil y, en su caso, determinará la indemnización correspondiente por los perjuicios sufridos.

▶ 5. En relación con el derecho a la igualdad y no discriminación por razón de sexo se estará a lo previsto en la normativa sobre igualdad entre mujeres y hombres.

#### Artículo 7. Forma y duración del contrato.

▶ 1. Los contratos que concierten los trabajadores autónomos de ejecución de su actividad profesional podrán

del cumplimiento por los trabajadores autónomos de la normativa de prevención de riesgos laborales.

▶ 2. Las Administraciones Públicas competentes promoverán una formación en prevención específica y adaptada a las peculiaridades de los trabajadores autónomos.

▶ 3. Cuando en un mismo centro de trabajo desarrollen actividades trabajadores autónomos y trabajadores de otra u otras empresas, así como cuando los trabajadores autónomos ejecuten su actividad profesional en los locales o centros de trabajo de las empresas para las que presten servicios, serán de aplicación para todos ellos los deberes de cooperación, información e instrucción previstos en



## Los menores de dieciséis años no podrán ejecutar trabajo autónomo ni actividad profesional, ni incluso para familiares

los apartados 1 y 2 del artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

► 4. Las empresas que contraten con trabajadores autónomos la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquéllas, y que se desarrollen en sus propios centros de trabajo, deberán vigilar el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales por estos trabajadores.

► 5. Cuando los trabajadores autónomos deban operar con maquinaria, equipos, productos, materias o útiles proporcionados por la empresa para la que ejecutan su actividad profesional, pero no realicen esa actividad en el centro de trabajo de tal empresa, ésta asumirá las obligaciones consignadas en el último párrafo del artículo 41.1 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

► 6. En el caso de que las empresas incumplan las obligaciones previstas en los apartados 3 a 5 del presente artículo, asumirán las obligaciones indemnizatorias de los daños y perjuicios ocasionados, siempre y cuando haya relación causal directa entre tales incumplimientos y los perjuicios y daños causados.

La responsabilidad del pago establecida en el párrafo anterior, que recaerá directamente sobre el empresario infractor, lo será con independencia de que el trabajador autónomo se haya

acogido o no a las prestaciones por contingencias profesionales.

► 7. El trabajador autónomo tendrá derecho a interrumpir su actividad y abandonar el lugar de trabajo, en caso necesario, cuando considere que dicha actividad entraña un riesgo grave e inminente para su vida o salud.

► 8. Las disposiciones contenidas en el presente artículo se aplicarán sin perjuicio de las obligaciones legales establecidas para los trabajadores autónomos con asalariados a su cargo en su condición de empresarios.

### Artículo 9. Protección de menores.

► 1. Los menores de dieciséis años no podrán ejecutar trabajo autónomo ni actividad profesional, ni incluso para familiares.

► 2. En el caso de prestaciones de servicios en espectáculos públicos por parte de los menores de dieciséis años, será obligatorio solicitar autorización expresa y singularizada a la Autoridad laboral, que la concederá siempre que no supongan peligro para su salud física o psíquica, ni sean incompatibles con su formación escolar y humana. La autorización deberá constar por escrito y para actos determinados.

### Artículo 10. Garantías económicas

► 1. Los trabajadores autónomos tie-

nen derecho a la percepción de la contraprestación económica por la ejecución del contrato en el tiempo y la forma convenidos y de conformidad con lo previsto en la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, que establece medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

► 2. Cuando el trabajador autónomo ejecute su actividad profesional para un contratista o subcontratista, tendrá acción contra el empresario principal, hasta el importe de la deuda que éste adeude a aquél al tiempo de la reclamación, salvo que se trate de construcciones, reparaciones o servicios contratados en el seno del hogar familiar.

► 3. En materia de garantía del cobro de los créditos por el trabajo personal del trabajador autónomo se estará a lo dispuesto en la normativa civil y mercantil sobre privilegios y preferencias, así como en la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, quedando en todo caso los trabajadores autónomos económicamente dependientes sujetos a la situación de privilegio general recogida en el artículo 91.3 de dicha ley.

► 4. El trabajador autónomo responderá de sus obligaciones con todos sus bienes presentes y futuros, sin perjuicio de la inembargabilidad de los bienes establecida en los artículos 605, 606 y 607 de la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil.

### CAPÍTULO III

#### Régimen profesional del trabajador autónomo económicamente dependiente

##### Artículo 11. Concepto y ámbito subjetivo

► 1. Los trabajadores autónomos económicamente dependientes a los que se refiere el artículo 1.2.d) de la presente Ley son aquéllos que realizan una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que dependen económicamente por percibir de él, al menos, el 75 por ciento de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales.

► 2. Para el desempeño de la actividad económica o profesional como trabajador autónomo económicamente dependiente, éste deberá reunir simultáneamente las siguientes condiciones:

a) No tener a su cargo trabajadores por cuenta ajena ni contratar o subcontratar parte o toda la actividad con terceros, tanto respecto de la actividad contratada con el cliente del que depende económicamente como de las actividades que pudiera contratar con otros clientes.

b) No ejecutar su actividad de manera conjunta e indiferenciada con los trabajadores que presten servicios bajo cualquier forma contractual por cuenta del cliente.

c) Disponer de infraestructura productiva y material propios, necesarios para el ejercicio de la actividad e independientes de los de su cliente, cuando en dicha actividad sean relevantes económicamente.

d) Desarrollar su actividad bajo criterios organizativos propios, sin perjuicio de las indicaciones técnicas de carácter general que pueda recibir de su cliente.

e) Percibir una contraprestación

económica en función del resultado de su actividad, de acuerdo con lo pactado con el cliente y asumiendo el riesgo y ventura de aquélla.

► 3. Los titulares de establecimientos o locales comerciales e industriales y de oficinas y despachos abiertos al público y los profesionales que ejerzan su profesión conjuntamente con otros en régimen societario o bajo cualquier otra forma jurídica admitida en derecho no tendrán en ningún caso la consideración de trabajadores autónomos económicamente dependientes.

##### Artículo 12. Contrato

► 1. El contrato para la realización de la actividad profesional del trabajador autónomo económicamente dependiente celebrado entre éste y su cliente deberá formalizarse siempre por escrito y deberá ser registrado en la oficina pública correspondiente. Dicho registro no tendrá carácter público.

Reglamentariamente se regularán las características de dichos contratos y del Registro en el que deberán inscribirse, así como las condiciones para que los representantes legales de los trabajadores tengan acceso a la información de los contratos que su empresa celebre con trabajadores autónomos económicamente dependientes. De dicha información se excluirá, en todo caso, el número del documento nacional de identidad, el domicilio, el estado civil y cualquier otro dato que, de acuerdo con la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, pudiera afectar a la intimidad personal.

► 2. El trabajador autónomo deberá hacer constar expresamente en el contrato su condición de dependiente económicamente respecto del cliente que le contrate, así como las variaciones que se produjeran al respecto. La condición de dependiente sólo se podrá ostentar respecto de un único cliente.

► 3. En el supuesto de un trabajador autónomo que contratase con varios clientes su actividad profesional o la prestación de sus servicios, cuando se

produjera una circunstancia sobrevenida, cuya consecuencia derivara en el cumplimiento de las condiciones establecidas en el artículo 11, se respetará íntegramente el contrato firmado entre ambas partes hasta la extinción del mismo, salvo que éstas acordasen modificarlo para actualizarlo a las nuevas condiciones que corresponden a un trabajador autónomo económicamente dependiente.

► 4. Cuando en el contrato no se hubiera fijado una duración o un servicio determinado, se presumirá, salvo prueba en contrario, que el contrato ha sido pactado por tiempo indefinido.

##### Artículo 13. Acuerdos de interés profesional

► 1. Los acuerdos de interés profesional previstos en el apartado 2 del artículo 3 de la presente Ley, concertados entre las asociaciones o sindicatos que representen a los trabajadores autónomos económicamente dependientes y las empresas para las que ejecuten su actividad podrán establecer las condiciones de modo, tiempo y lugar de ejecución de dicha actividad, así como otras condiciones generales de contratación. En todo caso, los acuerdos de interés profesional observarán los límites del artículo 1.1 de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia, salvo que reúnan las condiciones previstas en el artículo 3.1 de dicha Ley.

► 2. Los acuerdos de interés profesional deberán concertarse por escrito.

► 3. Se entenderán nulas y sin efectos las cláusulas de los acuerdos de interés profesional contrarias a disposiciones legales de derecho necesario.

► 4. Los acuerdos de interés profesional se pactarán al amparo de las disposiciones del Código Civil. La eficacia personal de dichos acuerdos se limitará a las partes firmantes y, en su caso, a los afiliados a las asociaciones de autónomos o sindicatos firmantes que hayan prestado expresamente su consentimiento para ello.

# 42 Congreso Nacional de AEDIPE

**Profesionales de recursos humanos...  
¿facilitadores de negocio?**



**Valencia**

**31 de mayo, 1 y 2 de junio de 2007**

#### Artículo 14. Jornada de la actividad profesional.

1. El trabajador autónomo económicamente dependiente tendrá derecho a una interrupción de su actividad anual de 15 días hábiles, sin perjuicio de que dicho régimen pueda ser mejorado mediante contrato entre las partes o mediante acuerdos de interés profesional.

2. Mediante contrato individual o acuerdo de interés profesional se determinará el régimen de descanso semanal y el correspondiente a los festivos, la cuantía máxima de la jornada de actividad y, en el caso de que la misma se compute por mes o año, su distribución semanal.

3. La realización de actividad por tiempo superior al pactado contractualmente será voluntaria en todo caso, no pudiendo exceder del incremento máximo establecido mediante acuerdo de interés profesional. En ausencia de acuerdo de interés profesional, el incremento no podrá exceder del 30 por ciento del tiempo ordinario de actividad individualmente acordado.

4. El horario de actividad procurará adaptarse a los efectos de poder conciliar la vida personal, familiar y profesional del trabajador autónomo económicamente dependiente.

#### Artículo 15. Extinción contractual.

1. La relación contractual entre las partes se extinguirá por alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Mutuo acuerdo de las partes.
- b) Causas válidamente consignadas en el contrato, salvo que las mismas constituyan abuso de derecho manifiesto.
- c) Muerte, jubilación o invalidez, incompatibles con la actividad profesional, conforme a la correspondiente legislación de Seguridad Social.
- d) Desistimiento del trabajador autónomo económicamente dependiente, debiendo en tal caso mediar el

preaviso estipulado o conforme a los usos y costumbres.

e) Voluntad del trabajador autónomo económicamente dependiente, fundada en un incumplimiento contractual grave de la contraparte.

f) Voluntad del cliente por causa justificada, debiendo mediar el preaviso estipulado o conforme a los usos y costumbres.

g) Cualquier otra causa legalmente establecida.

2. Cuando la resolución contractual se produzca por la voluntad de una de las partes fundada en un incumplimiento contractual de la otra, quien resuelva el contrato tendrá derecho a percibir la correspondiente indemnización por los daños y perjuicios ocasionados.

3. Cuando la resolución del contrato se produzca por voluntad del cliente sin causa justificada, el trabajador autónomo económicamente dependiente tendrá derecho a percibir la indemnización prevista en el apartado anterior.

Si la resolución se produce por desistimiento del trabajador autónomo

paralice o perturbe el normal desarrollo de su actividad.

4. Cuando la parte que tenga derecho a la indemnización sea el trabajador autónomo económicamente dependiente, a los efectos de determinar su cuantía se tomarán en consideración, entre otros factores, el tiempo restante previsto de duración del contrato, la gravedad del incumplimiento del cliente, las inversiones y gastos anticipados por el trabajador autónomo económicamente dependiente vinculados a la ejecución de la actividad profesional contratada y el plazo de preaviso otorgado por el cliente sobre la fecha de extinción del contrato.

#### Artículo 16. Interrupciones justificadas de la actividad profesional.

1. Se considerarán causas debidamente justificadas de interrupción de la actividad por parte del trabajador económicamente dependiente las fundadas en:

- a) Mutuo acuerdo de las partes.
- b) La necesidad de atender responsabilidades familiares urgentes, sobrevenidas e imprevisibles.
- c) El riesgo grave e inminente para la vida o salud del trabajador autónomo, según lo previsto en el apartado 7 del artículo 8 de la presente Ley.
- d) Incapacidad temporal del trabajador.
- e) Fuerza mayor.

2. Mediante contrato o acuerdo de interés profesional podrán fijarse otras causas de interrupción justificada de la actividad profesional.

3. Las causas de interrupción de la actividad previstas en los apartados anteriores no podrán fundamentar la extinción contractual por voluntad del cliente prevista en la letra f) del apartado 1 del artículo anterior, todo ello sin perjuicio de otros efectos que para dichos supuestos puedan acordar las partes. Si el cliente diera por extinguido el contrato, tal circunstancia se consideraría como una falta de justificación a los efectos de lo dispuesto en el apartado 3 del artículo anterior.

---

## El trabajador autónomo económicamente dependiente tendrá derecho a una interrupción de su actividad anual de 15 días hábiles

---

económicamente dependiente, y sin perjuicio del preaviso previsto en el párrafo d) del apartado 1 del presente artículo, el cliente podrá ser indemnizado cuando dicho desistimiento le ocasione un perjuicio importante que



No obstante, cuando en los supuestos contemplados en las letras d) y e) del apartado 1 la interrupción ocasione un perjuicio importante al cliente que paralice o perturbe el normal desarrollo de su actividad, podrá considerarse justificada la extinción del contrato, a efectos de lo dispuesto en la letra f) del apartado 1 del artículo anterior.

#### Artículo 17. Competencia jurisdiccional.

1. Los órganos jurisdiccionales del orden social serán los competentes para conocer las pretensiones derivadas del contrato celebrado entre un trabajador autónomo económicamente dependiente y su cliente.

2. Los órganos jurisdiccionales del orden social serán también los competentes para conocer de todas las cuestiones derivadas de la aplicación e interpretación de los acuerdos de interés profesional, sin perjuicio de lo dispuesto en la legislación de defensa de la competencia.

#### Artículo 18. Procedimientos no jurisdiccionales de solución de conflictos.

1. Será requisito previo para la tramitación de acciones judiciales en relación con el régimen profesional de los trabajadores autónomos económicamente dependientes el intento de conciliación o mediación ante el órgano administrativo que asuma estas funciones. No obstante, a tales efectos, los acuerdos de interés profesional a los que se refiere el artículo 13 de la presente Ley podrán instituir órganos específicos de solución de conflictos.

2. Los procedimientos no jurisdiccionales de solución de conflictos estarán basados en los principios de gratuidad, celeridad, agilidad y efectividad.

3. Lo acordado en avenencia tendrá fuerza ejecutiva entre las partes intervinientes, sin necesidad de ratificación ante el órgano judicial, pudiendo llevarse a efecto por el trámite de ejecución de sentencias.

4. Las partes podrán igualmente someter sus discrepancias a arbitraje voluntario. Se entenderán equiparados a las sentencias firmes los laudos arbitrales igualmente firmes dictados al

---

## La realización de actividad por tiempo superior al pactado contractualmente será voluntaria en todo caso, no pudiendo exceder del incremento máximo establecido

---

efecto. El procedimiento arbitral se someterá a lo pactado entre las partes o al régimen que en su caso se pueda establecer mediante acuerdo de interés profesional, entendiéndose aplicable, en su defecto, la regulación contenida en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de Transportes Terrestres o en cualquier otra normativa específica o sectorial.

### TÍTULO III

#### DERECHOS COLECTIVOS DEL TRABAJADOR AUTÓNOMO

#### Artículo 19. Derechos colectivos básicos.

1. Los trabajadores autónomos son titulares de los derechos a:

a) Afiliarse al sindicato o asociación empresarial de su elección, en los términos establecidos en la legislación correspondiente.

b) Afiliarse y fundar asociaciones profesionales específicas de trabajadores autónomos sin autorización previa.

c) Ejercer la actividad colectiva de defensa de sus intereses profesionales.

2. Las asociaciones de trabajadores autónomos son titulares de los derechos de carácter colectivo a:

a) Constituir federaciones, confederaciones o uniones, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para la constitución de asociaciones, con acuerdo expreso de sus órganos competentes. Asimismo, podrán establecer los vínculos que consideren oportunos con organizaciones sindicales y asociaciones empresariales.

b) Concertar acuerdos de interés profesional para los trabajadores autónomos económicamente dependientes afiliados en los términos previstos en el artículo 13 de la presente Ley.

c) Ejercer la defensa y tutela colectiva de los intereses profesionales de los trabajadores autónomos.

d) Participar en los sistemas no jurisdiccionales de solución de las controversias colectivas de los trabajadores autónomos cuando esté previsto en los acuerdos de interés profesional.

3. Las asociaciones representativas de trabajadores autónomos también serán titulares de las facultades establecidas en el artículo 21.5 de la presente Ley.

4. Sin perjuicio de las facultades que corresponden a los sindicatos en el ejercicio del derecho a la libertad sindical, éstos gozarán, además, de todos los derechos del apartado 2 de este artículo respecto de sus trabajadores autónomos afiliados.

#### Artículo 20. Derecho de asociación profesional de los trabajadores autónomos.

1. Las asociaciones profesionales de trabajadores autónomos se constituirán y regirán por lo previsto en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo,

reguladora del Derecho de Asociación y sus normas de desarrollo, con las especialidades previstas en la presente Ley.

► 2. Estas asociaciones, en cuya denominación y estatutos se hará referencia a su especialidad subjetiva y de objetivos, tendrán por finalidad la defensa de los intereses profesionales de los trabajadores autónomos y funciones complementarias, pudiendo desarrollar cuantas actividades lícitas vayan encaminadas a tal finalidad. En ningún caso podrán tener ánimo de lucro. Las mismas gozarán de autonomía frente a las Administraciones Públicas, así como frente a cualesquiera otros sujetos públicos o privados.

► 3. Con independencia de lo previsto en el artículo 10 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, las asociaciones profesionales de trabajadores autónomos deberán inscribirse y depositar sus estatutos en el registro especial de la oficina pública establecida al efecto en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales o de la correspondiente Comunidad Autónoma, en el que la asociación desarrolle principalmente su actividad. Tal registro será específico y diferenciado del de cualesquiera otras organizaciones sindicales, empresariales o de otra naturaleza que puedan ser objeto de registro por esa oficina pública.

► 4. Estas asociaciones podrán ser declaradas de utilidad pública conforme a lo previsto en los artículos 32 a 36 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

► 5. Estas asociaciones profesionales sólo podrán ser suspendidas o disueltas mediante resolución firme de la autoridad judicial fundada en incumplimiento grave de las leyes.

#### **Artículo 21. Determinación de la representatividad de las asociaciones de trabajadores autónomos.**

► 1. Sin perjuicio de la representación

que ostentan de sus afiliados y a los efectos de lo previsto en este artículo y el siguiente, tendrán la consideración de asociaciones profesionales representativas de los trabajadores autónomos aquéllas que, inscritas en el registro especial establecido al efecto, demuestren una suficiente implantación en el ámbito territorial en el que actúen. Dicha implantación habrá de acreditarse a través de criterios objetivos de los que pueda deducirse la representatividad de la asociación, entre ellos el grado de afiliación de trabajadores autónomos a la asociación, el número de asociaciones con las que se hayan firmado convenios o acuerdos de representación o de otra naturaleza, los recursos humanos y materiales, los acuerdos de interés profesional en los que hayan participado, la presencia de sedes permanentes en su ámbito de actuación y cualesquiera otros criterios de naturaleza similar y de carácter objetivo. Los citados criterios se desarrollarán mediante una norma reglamentaria.

► 2. La condición de asociación representativa en el ámbito estatal será declarada por un Consejo formado por funcionarios de la Administración General del Estado y por expertos de reconocido prestigio, imparciales e independientes. Reglamentariamente se determinará la composición de dicho Consejo, que en todo caso estará integrado por un número impar de miembros, no superior a cinco, así como sus funciones y procedimiento de funcionamiento.

► 3. Las resoluciones dictadas por el Consejo a que se refiere el apartado anterior serán directamente recurribles ante la Jurisdicción Contencioso-Administrativa.

► 4. La capacidad representativa reconocida en este artículo a las asociaciones de trabajadores autónomos se podrá ejercer en el ámbito de actuación territorial de la correspondiente asociación.

► 5. Las asociaciones representativas de los trabajadores autónomos y las

organizaciones sindicales más representativas, de conformidad con los artículos 6 y 7 de la Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical, gozarán de una posición jurí-

---

## **La protección de los trabajadores por cuenta propia o autónomos se instrumentará a través de un único régimen, que se denominará Régimen Especial de la Seguridad Social**

---

dica singular, que les otorga capacidad jurídica para actuar en representación de los trabajadores autónomos para:

a) Ostentar representación institucional ante las Administraciones Públicas u otras entidades u organismos de carácter estatal o de Comunidad Autónoma que la tengan prevista.

b) Ser consultadas cuando las Administraciones Públicas diseñen las políticas públicas que incidan sobre el trabajo autónomo.

c) Gestionar programas públicos dirigidos a los trabajadores autónomos en los términos previstos legalmente.

d) Cualquier otra función que se establezca legal o reglamentariamente.

#### **Artículo 22. Consejo Estatal del Trabajo Autónomo.**

► 1. El Consejo Estatal del Trabajo Autónomo se constituye, al amparo de lo dispuesto en el artículo 42 de la Ley



Orgánica1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, como órgano consultivo del Gobierno en materia socioeconómica y profesional del trabajo autónomo.

► 2. Son funciones del Consejo:

a) Emitir su parecer con carácter facultativo sobre:

1º. Los anteproyectos de Leyes o proyectos de Reales Decretos que incidan sobre el trabajo autónomo.

2º. El diseño de las políticas públicas de carácter estatal en materia de trabajo autónomo.

3º. Cualesquiera otros asuntos que se sometan a consulta del mismo por el Gobierno de la Nación o sus miembros.

b) Elaborar, a solicitud del Gobierno de la Nación o de sus miembros, o por propia iniciativa, estudios o informes relacionados con el ámbito de sus competencias.

c) Elaborar su reglamento de funcionamiento interno.

d) Cualesquiera otras competencias que le sean atribuidas legal o

reglamentariamente.

► 3. El Consejo Estatal del Trabajo Autónomo estará compuesto por representantes de las asociaciones profesionales de trabajadores autónomos representativas cuyo ámbito de actuación sea intersectorial y estatal, por las organizaciones sindicales y empresariales más representativas y por representantes de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de la asociación de Entidades Locales más representativa.

► 4. La Presidencia del Consejo corresponderá al Secretario General de Empleo y, por delegación, al Director General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo.

► 5. Los créditos necesarios para su funcionamiento se consignarán en los presupuestos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

► 6. Reglamentariamente se desarrollará la composición y régimen de funcionamiento del Consejo.

## TÍTULO IV

### PROTECCIÓN SOCIAL DEL TRABAJADOR AUTÓNOMO

#### Artículo 23. El derecho a la Seguridad Social.

► 1. De conformidad con el artículo 41 de la Constitución, las personas que ejerzan una actividad profesional o económica por cuenta propia o autónoma tendrán derecho al mantenimiento de un régimen público de Seguridad Social, que les garantice la asistencia y las prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad. Las prestaciones complementarias serán libres.

► 2. La protección de los trabajadores por cuenta propia o autónomos se instrumentará a través de un único régimen, que se denominará Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos, sin perjuicio de que algunos colectivos específicos de trabajadores autónomos, en razón de su pertenencia a un determinado sector económico, estén encuadrados en otros regímenes de la Seguridad Social.

#### Artículo 24. Afiliación a la Seguridad Social

La afiliación al sistema de la Seguridad Social es obligatoria para los trabajadores autónomos o por cuenta propia, y única para su vida profesional, sin perjuicio de las altas y bajas en los distintos regímenes que integran el sistema de Seguridad Social, así como de las demás variaciones que puedan producirse con posterioridad a la afiliación.

#### Artículo 25. Cotización a la Seguridad Social.

► 1. La cotización es obligatoria en el Régimen Especial de Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia

o Autónomos en los términos previstos en el artículo 15 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, y demás disposiciones de desarrollo.

▶ 2. La Ley podrá establecer bases de cotización diferenciadas para los trabajadores autónomos económicamente dependientes.

▶ 3. La Ley podrá establecer reducciones o bonificaciones en las bases de cotización o en las cuotas de Seguridad Social para determinados colectivos de trabajadores autónomos en atención a sus características personales o a las características profesionales de la actividad ejercida.

#### Artículo 26. Acción protectora.

▶ 1. La acción protectora del Régimen Especial de Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos, en los términos y conforme a las condiciones legalmente previstas, comprenderá, en todo caso:

a) La asistencia sanitaria en los casos de maternidad, enfermedad común o profesional y accidentes, sean o no de trabajo.

b) Las prestaciones económicas en las situaciones de incapacidad temporal, riesgo durante el embarazo, maternidad, paternidad, riesgo durante la lactancia, incapacidad permanente, jubilación, muerte y supervivencia y familiares por hijo a cargo.

▶ 2. Las prestaciones de servicios sociales serán las establecidas legalmente y en todo caso comprenderá las prestaciones en materia de reeducación, de rehabilitación de personas con discapacidad, de asistencia a la tercera edad y de recuperación profesional.

▶ 3. Los trabajadores autónomos económicamente dependientes deberán incorporar obligatoriamente, dentro del ámbito de la acción protectora de la Seguridad Social, la cobertura de la incapacidad temporal y de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social.

▶ 4. Los poderes públicos promoverán políticas que incentiven la continuidad en el ejercicio de la profesión, trabajo o actividad económica de los trabajadores por cuenta propia, una vez cumplida la edad ordinaria de jubilación. No obstante, en atención a la naturaleza tóxica, peligrosa o penosa de la actividad ejercida, y en los términos que reglamentariamente se establezcan, los trabajadores autónomos afectados que reúnan las condiciones establecidas para causar derecho a la pensión de jubilación, con excepción de la relativa a la edad, podrán acceder a la jubilación anticipada, en los mismos supuestos y colectivos para los que esté establecido dicho derecho respecto de los trabajadores por cuenta ajena.

## TÍTULO V

### FOMENTO Y PROMOCIÓN DEL TRABAJO AUTÓNOMO

#### Artículo 27. Política de fomento del trabajo autónomo.

▶ 1. Los poderes públicos, en el ámbito de sus respectivas competencias, adoptarán políticas de fomento del trabajo autónomo dirigidas al establecimiento y desarrollo de iniciativas económicas y profesionales por cuenta propia.

▶ 2. Estas políticas se materializarán, en particular, en medidas dirigidas a:

a) Remover los obstáculos que impidan el inicio y desarrollo de una actividad económica o profesional por cuenta propia.

b) Facilitar y apoyar las diversas iniciativas de trabajo autónomo.

c) Establecer exenciones, reducciones o bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social.

d) Promover el espíritu y la cultura emprendedora.

e) Fomentar la formación y readaptación profesionales.

f) Proporcionar la información y asesoramiento técnico necesario.

g) Facilitar el acceso a los procesos de innovación tecnológica y organizativa.

h) Crear un entorno que fomente el desarrollo de las iniciativas económicas y profesionales en el marco del trabajo autónomo.

▶ 3. La elaboración de esta política de fomento del trabajo autónomo tenderá al logro de la efectividad de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y prestará especial atención a los colectivos de personas desfavorecidas o no suficientemente representadas, entre los cuales las personas con discapacidad ocupan un lugar preferente.

#### Artículo 28. Formación profesional y asesoramiento técnico.

▶ 1. El fomento del trabajo autónomo se dirigirá especialmente a integrar dentro del sistema educativo y, en particular, del sistema de formación profesional la promoción del trabajo autónomo, a propiciar la formación y readaptación profesionales de los trabajadores autónomos, facilitando su acceso a los programas de formación profesional, que se orientarán a la mejora de su capacitación profesional y al desarrollo de su capacidad gerencial.

▶ 2. El fomento del trabajo autónomo también atenderá las necesidades de información y asesoramiento técnico para su creación, consolidación y renovación, promoviendo, a estos efectos, las fórmulas de comunicación y cooperación entre autónomos.

#### Artículo 29. Apoyo financiero a las iniciativas económicas.

▶ 1. Los poderes públicos, en el ámbito de sus respectivas competencias y en el marco de los compromisos asumidos en la Unión Europea, adoptarán programas de ayuda financiera a las iniciativas económicas de las personas emprendedoras.

▶ 2. La elaboración de estos programas atenderá a la necesidad de tutela

Ser la empresa más deseada  
por los mejores es una gran ventaja

Peplematters es líder en el desarrollo de Marca como Empleador (*Employer Branding*)

Confíe en el rigor y experiencia de nuestros profesionales en la creación de valor actual y futuro a través de las personas

---

Se determinarán aquellas actividades profesionales que presentan un mayor riesgo de siniestralidad, en las que será obligatoria la cobertura de las contingencias

---



de los colectivos con especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo, a la garantía de la viabilidad futura de los proyectos beneficiarios, así como a la exigencia de evaluación de los efectos de las ayudas económicas sobre los objetivos propuestos.

► 3. Los poderes públicos favorecerán mediante una política fiscal adecuada la promoción del trabajo autónomo.

#### Disposición adicional primera

*Modificación del texto refundido de la Ley de Procedimiento Laboral; aprobado por Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 de abril.*

El texto refundido de la Ley de Procedimiento Laboral aprobado por Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 de abril, queda modificado como sigue:.

► Uno. La letra p) del artículo 2 queda redactada del modo siguiente:

□ “p) en relación con el régimen profesional, tanto en su vertiente individual como colectiva, de los trabajadores autónomos económicamente dependientes a los que se refiere la Ley del Estatuto del Trabajador Autónomo”.

► Dos. Se introduce una nueva letra q) al artículo 2 con el contenido siguiente:

□ “q) respecto de cualesquiera otras cuestiones que les sean atribuidas por normas con rango de Ley”.

► Tres. Se modifica el apartado 2 del artículo 16 que queda redactado de la siguiente manera:

□ “2. Tendrán capacidad procesal los trabajadores mayores de dieciséis años y menores de dieciocho respecto de los derechos e intereses legítimos derivados de sus contratos de trabajo y de la relación de Seguridad Social cuando legalmente no precisen para la celebración de dichos contratos autorización de sus padres, tutores o de la persona o institución que los tenga a su cargo, o hubieran obtenido autorización para contratar de sus padres, tutores o persona o institución que los tenga a su cargo conforme a la legislación laboral o la legislación civil o mercantil respectivamente. Igualmente tendrán capacidad procesal los trabajadores autónomos económicamente dependientes mayores de dieciséis años.”

► Cuatro. Se añade un apartado 3 al artículo 17 que queda redactado de la siguiente manera:

□ “3. Las organizaciones de trabajadores autónomos tendrán legitimación para la defensa de los acuerdos de interés profesional por ellas firmados.

► Cinco. Se da nueva redacción al artículo 63 que queda redactado de la siguiente manera:

□ “Artículo 63. Será requisito previo

para la tramitación del proceso el intento de conciliación ante el servicio administrativo correspondiente o ante el órgano que asuma estas funciones que podrá constituirse mediante los acuerdos interprofesionales o los convenios colectivos a los que se refiere el artículo 83 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, así como los acuerdos de interés profesional a los que se refiere el artículo 13 de la Ley del Estatuto del Trabajador Autónomo.”

#### Disposición adicional segunda

*Reducciones y bonificaciones en las cotizaciones*

La Ley establecerá reducciones y bonificaciones en la cotización a la Seguridad Social a favor de los siguientes colectivos de trabajadores autónomos:

► a) Quienes en función de otra actividad realizada coticen, sumando las bases de cotización, por encima de la base máxima del Régimen General de la Seguridad Social.

► b) Los hijos de los trabajadores autónomos menores de 30 años que inicien una labor también como trabajadores autónomos en la actividad económica de la que es titular el padre o la madre.

► c) Los trabajadores autónomos que se dediquen a la actividad de venta ambulante o a la venta a domicilio.



#### Disposición adicional tercera

*Cobertura de la incapacidad temporal y de las contingencias profesionales en el Régimen de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomo.*

1. A partir del día primero de enero del ejercicio siguiente a la entrada en vigor de la presente Ley, los trabajadores por cuenta propia o autónomos que no hayan optado por dar cobertura a las prestaciones de incapacidad temporal, deberán llevarlo a cabo de forma obligatoria, siempre que no tengan derecho a dicha prestación en razón de la actividad realizada en otro Régimen de la Seguridad Social.

De igual forma, la anterior fecha se tomará para la entrada en vigor de la obligatoriedad de cotización establecida en el punto 3 del artículo 26 de la presente Ley.

2. Por el Gobierno se determinarán aquellas actividades profesionales desarrolladas por trabajadores autónomos que presentan un mayor riesgo de siniestralidad, en las que será obligatoria la cobertura de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social.

#### Disposición adicional cuarta

*Prestación por cese de actividad*

El Gobierno, siempre que estén

garantizados los principios de contributividad, solidaridad y sostenibilidad financiera y ello responda a las necesidades y preferencias de los trabajadores autónomos, propondrá a las Cortes Generales la regulación de un sistema específico de protección por cese de actividad para los mismos, en función de sus características personales o de la naturaleza de la actividad ejercida.

#### Disposición adicional quinta

*Profesionales incorporados a Mutualidades de Previsión social alternativas.*

Lo dispuesto en el apartado 2 del artículo 23, en los artículos 24 a 26 y en el párrafo c), apartado 2 del artículo 27, así como en las disposiciones adicionales segunda y tercera y en la disposición final segunda de la presente Ley no serán de aplicación a los trabajadores por cuenta propia o autónomos que, en los términos establecidos en la disposición adicional decimoquinta de la Ley 30/1995, de supervisión y ordenación de los seguros privados, hayan optado u opten en el futuro por adscribirse a la Mutualidad de Previsión Social que tenga constituida el Colegio Profesional al que pertenezcan y que actúe como alternativa al Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos.

#### Disposición adicional sexta

*Comunidades Autónomas.*

A los efectos de lo previsto en el artículo 21.5 de esta Ley, las Comunidades Autónomas determinarán la representatividad de las asociaciones de trabajadores autónomos de acuerdo con los criterios a los que se refiere el art. 21.1 de la misma y crearán, en su ámbito territorial, el registro especial según lo dispuesto en el artículo 20.3 de la presente Ley.

#### Disposición transitoria única

*Adaptación de estatutos y reconocimiento de la personalidad jurídica de las asociaciones.*

Las asociaciones profesionales de

trabajadores autónomos constituidas en aplicación de la legislación anterior y que gocen de personalidad jurídica a la entrada en vigor de esta Ley, conservarán su reconocimiento a todos los efectos, quedando automáticamente convalidadas.

En el plazo de seis meses desde la entrada en vigor de la presente Ley deberán proceder a adaptar sus estatutos a lo previsto en ella, así como a inscribirse en el registro previsto en la oficina pública establecida al efecto.

#### Disposición derogatoria única

*Derogación normativa.*

Quedan derogadas cuantas disposiciones se opongán a la presente Ley.

#### Disposición final primera

*Título competencial.*

La presente Ley se dicta al amparo de la competencia que corresponde al Estado conforme al artículo 149.1.5ª, 6ª, 7ª, 8ª y 17ª de la Constitución.

#### Disposición final segunda

*Desarrollo de derechos en materia de protección social.*

Con carácter progresivo se llevarán a cabo las medidas necesarias para que, de acuerdo con los principios que inspiran esta Ley, se logre la convergencia en aportaciones y derechos de los trabajadores autónomos en relación con los establecidos para los trabajadores por cuenta ajena incluidos en el Régimen General de la Seguridad Social.

#### Disposición final tercera

*Habilitación al Gobierno*

Se faculta al Gobierno para dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la aplicación y desarrollo de la presente Ley en el ámbito de sus competencias.

#### Disposición final cuarta

*Entrada en vigor.*

La presente Ley entrará en vigor a los tres meses de su publicación en el "Boletín Oficial del Estado".

# Personalidad Directivos RRHH España

■ **Juan Rivera**

Socio Director Instituto de Liderazgo [jrivera@institutodeliderazgo.com](mailto:jrivera@institutodeliderazgo.com)

**M**yers- Briggs Type Indicador (MBTI). Este indicador proporciona información sobre las preferencias de los participantes en:

Extroversión (E) o introversión (I). Preferencia a la hora de proyectarse hacia el exterior/interior, dónde enfocar nuestra energía; a la acción o la reflexión.

Sensación (S) o intuición (N). Cómo preferimos obtener la información, cómo nos comunicamos y en qué nos basamos; S se basan en hechos concretos, específicos, medibles, tangibles y situados en el presente, el aquí y el ahora y los que prefieren N se basan en las posibilidades y asociaciones, los conceptos y el futuro.

Thinking (T) o Feeling (F): Cómo toman decisiones las personas. Las personas con preferencia T se basan en la lógica y la objetividad para tomar decisiones, mientras que las F se basan en sus valores, o en los valores de su compañía, para tomar las mismas decisiones.

Juicio (J) o Percepción (P). Cual es nuestro estilo de vida. Cómo ponemos en marcha nuestras decisiones. Las personas con preferencia J tienden a mostrar conductas sistemáticas, organizadas, planificadas y estructuradas; P muestran conductas más flexibles y desestructuradas, al tiempo que aceptan y participan en los procesos de cambio e innovación con mayor naturalidad, o incluso los provocan ellos mismos.



El Instituto de Liderazgo, junto con Aedipe ha elaborado un estudio sobre la personalidad de los directivos de Recursos Humanos (dRRHH) en España, usando el instrumento de personalidad MBTI (Myers Briggs Type Indicador) y comparando dichos resultados con el tipo de personalidad de los directivos españoles en general, y con otros directivos a nivel internacional. En el estudio se han evaluado a 251 dRRHH España (142 hombres y 109 mujeres), entre miembros de AEDIPE y una serie de datos de miembros de departamentos de RRHH que han trabajado en programas de Instituto de Liderazgo.

La combinación de las cuatro preferencias ofrece un patrón, un modelo de comportamiento que indica las conductas probables de un individuo en un determinado contexto; a la vez especifica las áreas de desarrollo de esa persona en el campo del liderazgo y de la gestión de equipos, especialmente teniendo en cuenta el contexto en el que se mueve, que requerirá unas u otras características para ser más eficiente.

De los 16 tipos de personalidad básicos MBTI, se encontró (Ver gráfico 1) que el 39,84% de las dRRHH de España tenían un perfil de preferencias ESTJ. A continuación veremos algunas características de la personalidad de dichos directivos (ESTJ) a tenor de

cómo ejercen el liderazgo.

## ► Características Generales de los Directivos de Recursos Humanos en España:

Suelen ser lógicos, prácticos, analíticos y buenos organizadores; tienen un alto nivel de resistencia ante el trabajo y son muy buenos en el proceso de toma de decisiones. Les gusta el poder, pero siempre ejerciéndolo dentro de las estructuras jerárquicas tradicionales.

Suelen tener un alto nivel de energía en su trabajo y suelen estar muy comprometidos con el mismo; prefieren la estabilidad e intentan evitar los cambios a toda costa. Igualmente les cuesta analizar el impacto que las decisiones tienen en las personas y las

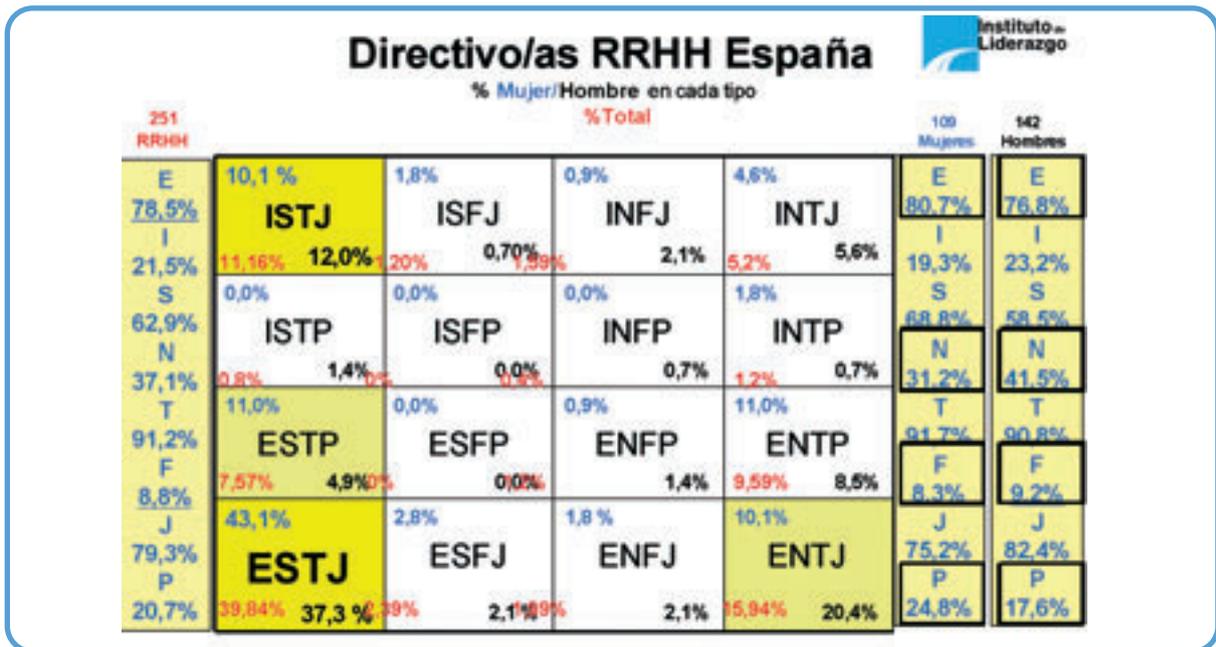


Gráfico 1: Tipos de personalidad AEDIPE (hombre/mujer)

repercusiones correspondientes.

- Necesitan reconocer a los demás por el trabajo realizado, deben dejar hacer a los demás, sin controlar tanto el detalle y si tuviesen una mayor flexibilidad mejorarían su efectividad.

► **Estilo de Comunicación:**

- En el área de comunicación, son muy directos
- Comparten lo que piensan de forma directa
- Se enfocan en lo tangible, práctico y orientado a resultados
- Son demasiado directos
- Rechazan "pérdidas de tiempo" para conseguir el objetivo.
- Deberían de tener más tacto y diplomacia
- Serían más efectivos si entendiesen mejor el enfoque interpersonal.

► **Trabajo en Equipo:**

- Desafía a los demás a pensar y a hacer
- Ofrecen un alto grado de energía y compromiso para hacer la tarea.
- Están demasiado orientados a la tarea y a la acción
- No respetan el proceso por conseguir resultados.
- Deberían de analizar las consecuencias en las personas de las decisiones.

- Serían más efectivos al comprender la importancia de los medios para el fin.

► **Liderazgo:**

- Dan imput, dirección y planes orientados a los resultados
- Ofrecen claridad acerca de las responsabilidades.
- Dirigen con exceso de detalle y le gusta controlar todo.
- Se centran de forma excesiva en estructuras jerárquicas.
- Deberían dejar hacer a los demás y que resuelvan los problemas.
- Serían más efectivos si fuese más flexible e intentase nuevos enfoques.

► **Cambio:**

- Ofrecen orden y estructura para gestionar el cambio.
- Actúan decisivamente en las tareas necesarias
- Prefieren la estabilidad, incluso ante grandes cambios.
- Utilizan enfoques tradicionales en los procesos de cambio.
- Deberían entender que el cambio no siempre puede ser controlado
- Serían más efectivos buscando nuevas oportunidades aún no probadas.

► **Resolución de conflictos:**

- Dan una estructura lógica para ver

los problemas y las soluciones.

- Ofrecen una crítica realista y sistémica.
- Juzgan a las personas de forma excesivamente rápida.
- Toma decisiones que ignoran el impacto sobre las personas.
- Deberían de considerar todas las vertientes de los problemas, incluso los personales.
- Serían más efectivos si reconociesen el trabajo bien hecho.

► **Gestión del Stress:**

- Enfocan su energía a gestionar las crisis.
- Se comprometen con responsabilidad sobre sus responsabilidades.
- No tienen en cuenta a los demás a la hora de desarrollar planes.
- Son inflexibles o rígidos.
- Quieren acoplarlo todo a la estructura.
- Deberían entender que a veces lo mejor es esperar o no hacer nada.
- Serían más efectivos dando más libertad y permitir a los demás hacer las cosas a su manera.

► **Comparación hombre/mujer**

**Recursos Humanos España.**

(Gráfico 1)

Al segregar los datos a tenor del género de los participantes, podemos

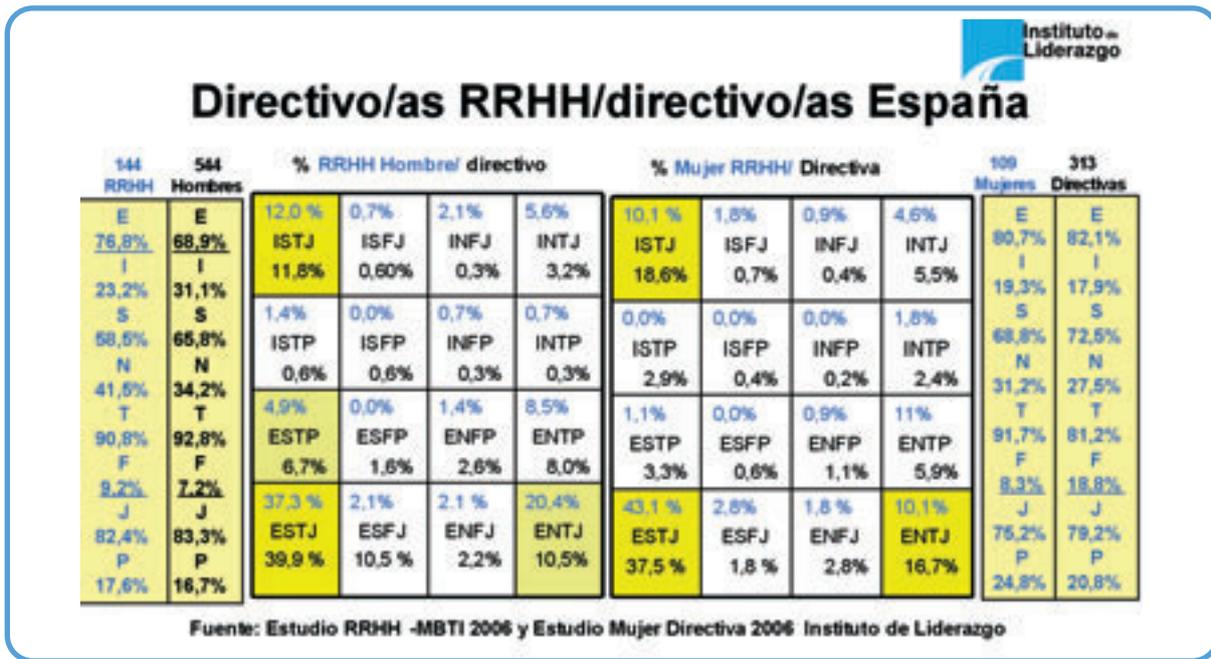


Gráfico 2: Comparación hombre/mujer RRHH con hombre/mujer directivo España

apreciar las siguientes diferencias:

- No hay grandes diferencias significativas entre el tipo de personalidad de los dRRHH hombres y sus colegas mujeres.
- El tipo más frecuente (ESTJ) coinciden tanto en hombres (37,3%) como en mujeres. (43,1%). EL segundo tipo más frecuente es ENTJ (20,4%) entre los hombres y, en cambio en las mujeres es el ESTP y ENTP (11% ambos).
- Se aprecia una mayor Extroversión entre las mujeres (80,7%) que entre los hombres (76,8%). Ello coincide con la misma diferencia que nos encontramos cuando evaluamos a la mujer directiva en general respecto a los directivos varones. Si bien en parte puede que sea debido a factores poblacionales, parece que la mujer directiva (y la de RRHH) requiere comportamientos más extrovertidos para ejercer su desarrollo profesional en RRHH.
- En el factor de Intuición (asociado a pensamiento estratégico), las mujeres muestran valores de 31,2%, significativamente menor al 41,5% de los directivos de RRHH varones. Mirándolo por el otro lado de la escala S-N, las mujeres muestran valores de 68,8% en S, superiores al 58,5% de los hombres. Parece que se ha pedido a

las mujeres, más que a los hombres, esa atención al detalle característica de las preferencias S.

- Curiosamente, y de forma contraria a la opinión general, las mujeres muestran unos valores de F (Feeling, asociado a toma de decisiones en base a valores y tomando en consideración el impacto de las decisiones en las personas) muy bajos (8,3%) e inferior, aunque de forma no significativa al de los hombres (9,2%).
- Las mujeres, por otro lado, muestran valores significativamente superiores (24,8% vs. 17,6%) que los hombres en el factor de Percepción (escala J-P; formas de organización de las vidas, siendo P asociado a comportamientos más flexibles y orientados al cambio).

► **Comparación de datos de dRRHH con directivos en general en España.**

Al comparar los datos de los dRRHH en España con los datos que tenemos de 851 Directivos en España, podemos hacer las siguientes matizaciones:

- A nivel general, no encontramos diferencias significativas entre los tipos de personalidad de los dRRHH y de los directivos españoles, sus colegas, en general.
- El tipo de personalidad más fre-

cuenta en ambos colectivos es el ESTJ.

- En las escalas E-I, S-N y J-P los valores de los dRRHH son muy parecidos a los de los directivos españoles.
- En la escala Thinking-Feeling, los dRRHH muestran valores de 8,8%, inferiores a los de los directivos (11,4%). Es de resaltar aquí la diferencia hombre-mujer:

– Un 9,2% de los 144 dRRHH hombres en España muestra una preferencia para F, siendo este valor inferior al 11,4% de los directivos españoles que expresaron una preferencia por F. Curiosamente, esta diferencia se hace aún más significativa entre las 8,3% de las 109 dRRHH mujeres al compararlas con el 18,8% de las mujeres directivas en general que mostraron preferencia F.

► **Comparación de las preferencias de los dRRHH-España con los de EE.UU.**

Aunque carecemos de una cantidad significativa de estudios sobre el tipo de personalidad de los dRRHH, si comparamos los datos obtenidos en este estudio con aquellos de dos estudios que se han hecho en muestra de dRRHH americanos, podemos sacar las siguientes conclusiones:

Los dRRHH españoles muestran preferencias por la extroversión

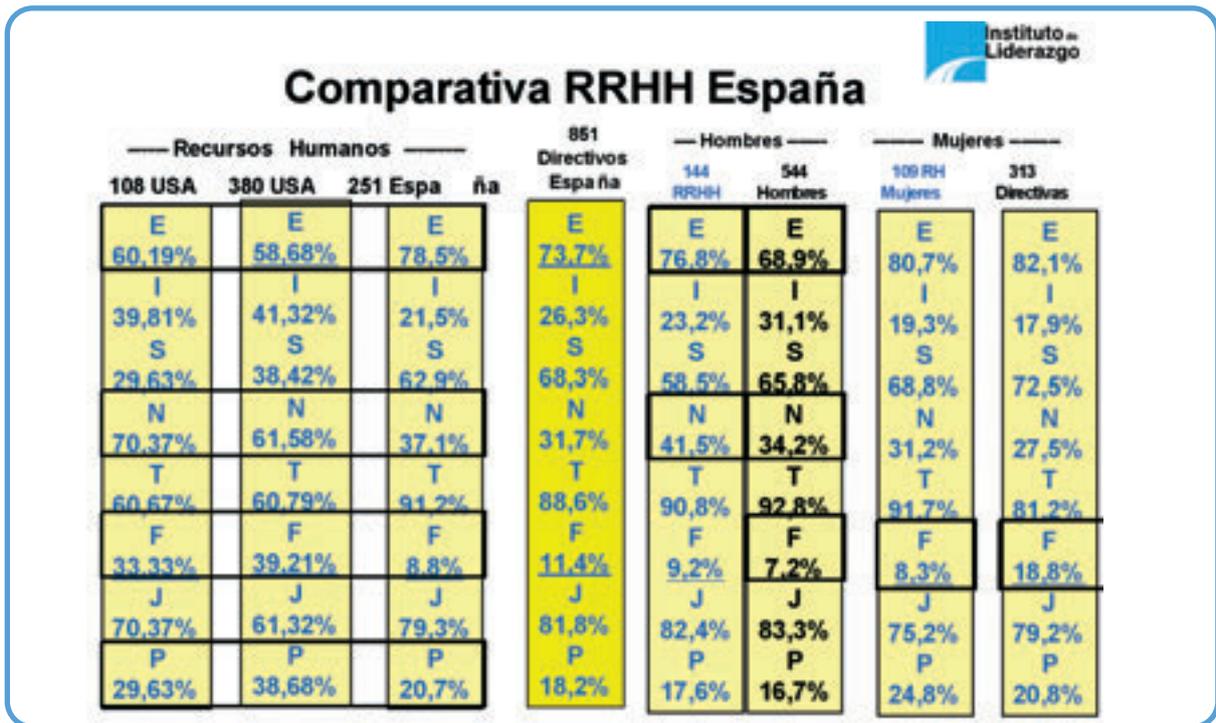


Grafico 3: comparación con otros directivos de Recursos Humanos

mucho más que sus colegas americanos (78,5% vs. 58-60%). Ello puede ser debido a que la población española en general muestra dicha preferencia más que la población americana base.

En la escala S-N los dRRHH españoles muestran una preferencia significativamente inferior (37% vs. 62-70%) que sus colegas americanos por la N. Asociada al pensamiento estratégico.

En la escala T-F los valores de los dRRHH españoles son muy inferiores en F (8,8% vs. 33-39%) a sus colegas americanos. Se repite esta diferencia con todos los colectivos analizados cuando comparamos los datos de dRRHH España.

Finalmente, en la escala J-P, los dRRHH españoles muestran valores muy inferiores en P (20,7% vs. 30-39%) a sus colegas americanos.

### Discusión de los datos obtenidos y su comparación con otros colectivos:

El directivo de Recursos Humanos en España tiene un tipo de personalidad bien definido (ESTJ), que coincide con el

tipo más frecuente en los directivos españoles. Son analíticos, organizados y buenos ejecutores de planes; son directos y prácticos. Les incomoda las situaciones de cambio y no son efectivos en las mismas. Le cuesta ver el impacto de las decisiones en las personas (8,8%) , y les cuesta más trabajo que a los directivos en general (11,4%).

Si bien los dRRHH en España tienen valores N (asociados a pensamiento estratégico) superiores (37,1% vs. 31,7%) a los directivos españoles en general, todavía dichos valores son muy bajos cuando los comparamos con los colegas americanos.

Los datos comparativos más llamativos puede que sean aquellos asociados a F (Feeling; toma de decisiones en base a valores e impacto de las mismas en las personas). Se puede considerar que los dRRHH deberían de mostrar preferencias significativas por comportamientos F para poder desarrollar su trabajo de forma efectiva, cuando nos encontramos con valores muy bajos (8,8%), inferiores a los valores de los directivos españoles en general (11,4%) y muy inferiores a los de sus colegas americanos (33-39%). Ello es debido a que las

mujeres dRRHH muestran preferencias en sólo un 8,3% por comportamientos F, muy alejados al 18,8% que muestran las directivas españolas como preferencia F.

A tenor de los datos obtenidos, parece que, si bien los dRRHH españoles son grandes organizadores, planificados, lógicos y grandes trabajadores orientados a la tarea, tienen áreas de mejora significativas en los elementos estratégicos, en la toma de decisión en base a valores, en considerar el impacto en las personas de sus decisiones y el tener una mayor flexibilidad en los procesos de cambio. La diferencia en valores F entre las dRRHH españolas con las directivas en general puede que genere situaciones de diferencias significativas entre ambos grupos a la hora de tomar decisiones.

### Comparación de la personalidad de dRRHH España con sus competencias clave

Finalmente hemos intentado comparar los datos de las preferencias de los dRRHH españoles mostradas en su tipología MBTI con las competencias

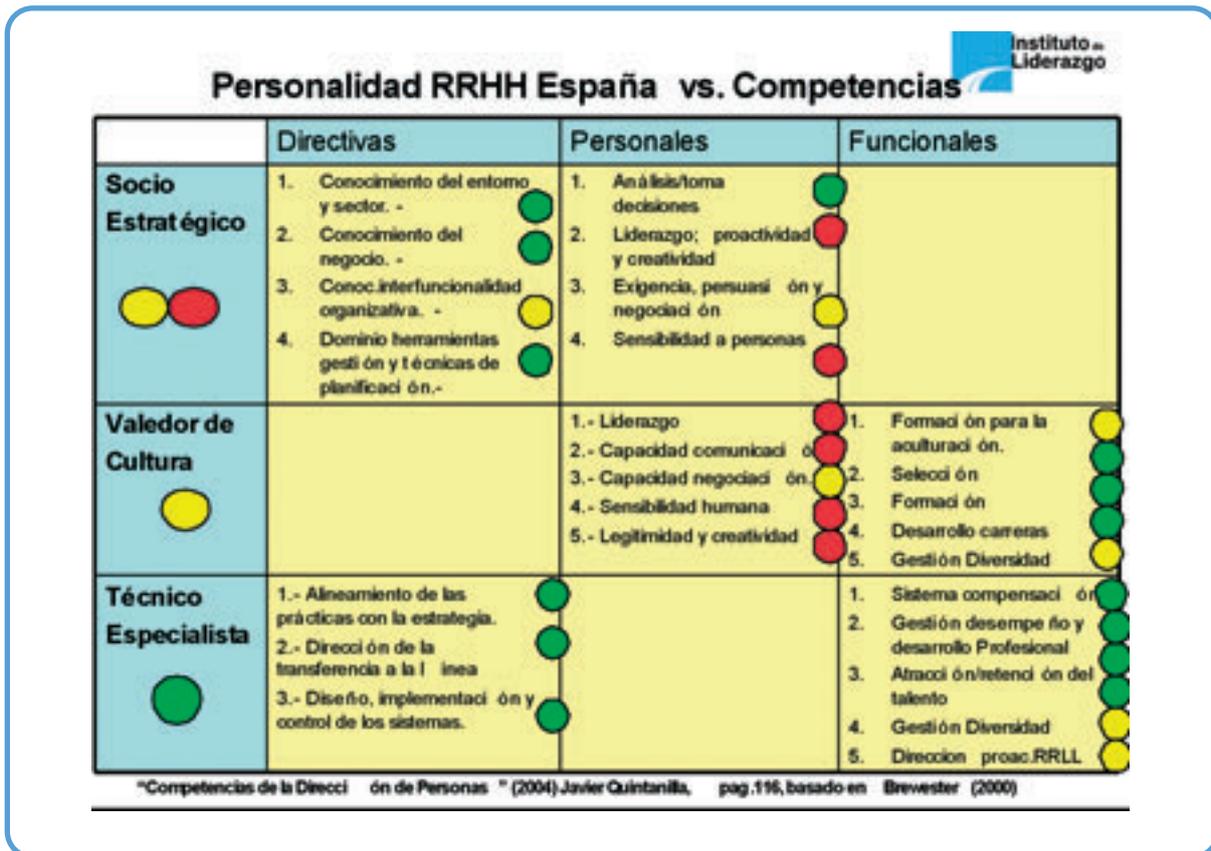


Gráfico 4: Comparación Tipo Personalidad RRHH España con competencias.

generalmente aceptadas al día de hoy para la función de Dirección de Recursos Humanos en España.

En el gráfico 4 mostramos las competencias clave y al comparar con las preferencias vemos que los dRRHH probablemente tengan preferencias por competencias técnicas y funcionales cuando probablemente les sea más difícil desempeñar aquellas competencias más conceptuales -estratégicas- y aquellas relacionadas con el impacto de las decisiones en las personas.

Podemos argumentar que la función de RRHH ha ido evolucionando en España de labores muy técnicas (legal, laboral, convenios, competencias, etc.) a áreas más conceptuales (estratégicas, culturales) y ante todo a gestor de relaciones interpersonales.

Si bien la tipología MBTI refleja preferencias naturales, y bajo ningún concepto refleja capacidades, los

datos obtenidos parece que fuesen coherentes con la evolución competencial de la Dirección de RRHH en España. Los dRRHH fueron contratados por su capacidad lógica, organizativa, ejecutiva que era lo que se demandaba en aquel tiempo para esta función; en la actualidad, estos mismos dRRHH tienen que afrontar las nuevas competencias de la función, para las que probablemente no tengan preferencias naturales, pero en las que se están formando, educando y desarrollando las habilidades y capacidades necesarias para el ejercicio de dichas competencias.

Los dRRHH en España, como los directivos en general, tienen que ser conscientes de sus preferencias naturales, a fin de adaptarse a las nuevas exigencias de la función, especialmente en aquellas competencias, estratégicas y relacionales que más se demandan en la actualidad, más intangibles, para las que probablemente no

tengan una preferencia natural.

Los dRRHH son conscientes de la tendencia natural a contratar a personas que tengan nuestras mismas preferencias, con las mismas fortalezas y debilidades; por ello, teniendo en consideración los datos arriba presentados, a fin de que sus departamentos sean más efectivos, deben de contratar y desarrollar aquellas habilidades que carecen.

Este estudio probablemente reflejen el entorno cambiante de los RRHH en España, que han evolucionado desde una función eminentemente técnica a una estratégica y relacional en muy pocos años. Consecuentemente, los requerimientos en la contratación de dRRHH y las competencias requeridas para el ejercicio de la función han evolucionado de forma pareja. Esperemos que este estudio pueda servir a los profesionales de RRHH en España a reflexionar sobre sus preferencias y sus necesidades.

# Human Technology

120 mejoras  
14 áreas de innovación funcional  
3 años de investigación y desarrollo  
2 nuevos productos  
Una única compañía en mente  
La suya



Cézanne 7 es la nueva suite de soluciones integradas para la gestión del Capital Humano que ayudará a los jefes de equipo en la gestión de sus colaboradores con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa. Las principales mejoras van dirigidas a incrementar la participación del jefe de equipo en la gestión y los procesos de coaching y en la motivación del empleado.

Con Cézanne 7 los jefes de equipo tienen un único cuadro de mando, una vista completa de los objetivos estratégicos de la compañía, de las expectativas de sus empleados, y serán constantemente asistidos por el sistema en la gestión y la motivación de sus equipos con el objetivo de alcanzar las metas corporativas. Para conocer más [www.cezannesw.com](http://www.cezannesw.com)

# Dime dónde vives y te diré lo que ganas

Los datos más precisos y actuales del nivel salarial del Director de Recursos Humanos

■ **Ernesto Poveda**

ICSA Recursos Humanos

Las decisiones sobre retribución son sin duda uno de los grandes caballos de batalla de los directores de RR.HH: una decisión equivocada por encima supone un sobrecosto para la empresa y a menudo es fuente de agravio y malestar; y una decisión equivocada por debajo llevará a la pérdida de los mejores talentos de la empresa.

Hasta hace aproximadamente un par de años, la mejor información disponible sobre los datos salariales procedía de las encuestas realizadas entre unos pocos cientos de empresas, que con la inestimable colaboración de sus departamentos de personal, recopilaban una información necesaria para orientarse sobre las tendencias de un mercado salarial cada vez más dinámico y variable.

Con la incorporación de las nuevas tecnologías e Internet, la información sobre retribuciones ha dado un giro copernicano en España en los últimos dos años. Ahora es posible incorporar la información detallada de centenares de miles de personas, con casi 500 puestos pertenecientes a 53 sectores de actividad; al utilizar internet como plataforma la información a través de un Observatorio Salarial permanentemente puesto al día.

Los datos que contiene el Observatorio Salarial proceden de los que sus usuarios-clientes incorporan para realizar sus benchmarking salarial y

El pasado día 12 de diciembre, Aedipe, Laboris e ICSA presentaron los resultados del estudio salarial que recogemos en estas páginas.

de las diversas plataformas de recogida de información en Internet, entre ellas la web [www.cuantomepagas.com](http://www.cuantomepagas.com). El asalariado introduce sus datos retributivos y obtiene a cambio una comparación gratuita de su salario respecto al mercado.

## El nivel salarial del director de RR.HH

La retribución de los directores de recursos humanos, al igual que la de otros directivos está condicionada en el mercado salarial por una serie de factores que tienen un claro reflejo estadístico.

El tamaño de la empresa es uno de los más claros: a medida que crece el tamaño de la empresa -su facturación- aumenta la retribución del director de RRHH. Y no sólo la de éste, sino que esta regla es aplicable a todos los niveles directivos de la empresa, incluido el director general.

El sector de actividad de la empresa, la comunidad autónoma en donde se ubica el puesto de trabajo o si trata de

una multinacional, son otros factores que condicionan los niveles retributivos en un mercado salarial cada vez más competitivo.

La experiencia profesional, la edad o la formación aportados por el director de recursos humanos ajustan los salarios determinados por los factores mencionados,

Las tablas adjuntas muestran la retribución promedio del director de recursos humanos; están agrupadas por tamaño de empresa y clasificadas por comunidad autónoma; para mayor idoneidad, presentamos los datos según agrupaciones de AEDIPE. La muestra analizada corresponde a más de 800 directores de Recursos Humanos de toda España.

El cuadro permite comprobar las diferencias de salario entre las distintas comunidades y en función del tamaño de empresa, para el director de recursos humanos. Son retribuciones medias, y se refieren a los ingresos totales anuales, incluidos fijo y variable, pero excluida la retribución en especie.



PEQUEÑA			MEDIANA			GRANDE		
SALARIO MEDIO	CC.AA	INDICE	SALARIO MEDIO	CC.AA	INDICE	SALARIO MEDIO	CC.AA	INDICE
45.821	CENTRO	119	62.979	CENTRO	134	78.766	CENTRO	127
44.764	CATALUÑA	116	60.346	CATALUÑA	128	74.904	ASTURIAS	121
43.009	NAVARRA	112	54.559	PAIS VASCO	116	72.303	NAVARRA	117
42.949	PAIS VASCO	111	52.702	GALICIA	112	72.034	CATALUÑA	116
41.812	GALICIA	109	52.618	ASTURIAS	112	69.688	PAIS VASCO	112
38.984	ARAGON	101	52.378	ANDALUCIA	111	64.949	VALENCIA	105
38.854	ANDALUCIA	101	50.615	NAVARRA	108	64.856	GALICIA	105
38.803	VALENCIA	101	49.599	VALENCIA	106	64.390	ANDALUCIA	104
38.535	ASTURIAS	100	47.000	ARAGON	100	62.028	ARAGON	100

## Todas las posiciones directivas

Con los datos anteriores se pueden comparar fácilmente las diferencias de retribución para nuestro puesto por autonomía y tamaño de empresa. Podríamos ampliar la perspectiva incluyendo los datos de los deciles 1º y 9º, lo que nos daría aún más información, del tipo "cuánto cobran los que cobran más y los que cobran menos" para cada tipo de empresa y comunidad; también podríamos segmentar por sector, o incluso podemos diferenciar entre empresas nacionales y multinacionales

A continuación analizamos en las tablas el nivel retributivo entre distintas posiciones directivas a nivel nacional; en este caso hemos preferido incluir además de los salarios medios por tamaño de empresa, las horquillas de remuneración máxima y mínima.

## Pequeña Empresa

Los datos de las tablas anteriores reflejan cuál es la situación actual del director de recursos humanos dentro las empresas españolas. Son datos rabiosamente actuales y obtenidos con la máxima precisión estadística posible, pues responden a más de 14.000 inputs de posiciones directivas recogidas en el Observatorio Salarial.

Como personas que estamos a diario en contacto con los directores de

## Pequeña empresa

Puesto	1er decil	Media	9º decil
Dirección General	33.273	66.077	106.726
Dirección Comercial	33.049	54.560	79.983
Dirección Área de Producción	31.052	45.400	61.769
Dirección Adm.-Financiera	30.119	45.950	64.243
Dirección Recursos Humanos	28.155	42.801	59.706

## Mediana empresa

Puesto	1er decil	Media	9º decil
Dirección General	51.831	105.329	171.979
Dirección Comercial	36.326	67.425	105.331
Dirección Área de Producción	36.880	58.277	83.253
Dirección Adm.-Financiera	35.896	65.030	100.323
Dirección Recursos Humanos	33.378	56.555	84.140

## Gran empresa

Puesto	1er decil	Media	9º decil
Dirección General	118.560	173.148	235.407
Dirección Comercial	68.823	108.068	153.796
Dirección Área de Producción	56.379	92.195	134.410
Dirección Adm.-Financiera	67.208	104.587	148.030
Dirección Recursos Humanos	36.388	72.163	116.479

recursos humanos de toda España tenemos una opinión muy clara de la realidad que esos datos expresan. Pero no es esa nuestra misión; nosotros debemos limitarnos a decir cuál es la realidad del momento actual a la luz de la información que disponemos. Deben ser los propios directores de recursos humanos los que susciten un debate sobre el papel de su función en la empresa de hoy.

Con unas sencillas instrucciones a

traves del ordenador tenemos por fin lo que tanto hemos esperado: saber exactamente cuánto y cómo está pagando el mercado en el cual estamos inmersos, aquellas posiciones que necesitamos contratar, negociar, retener etc. . A partir de ahora cada director de RR.HH podrá establecer las políticas retributivas que sean más acordes con la estrategia de su empresa vinculándolas a un mercado salarial en constante evolución.

Foro Aedipe-Dopp

# VI Mesa de RRHH

## Aedipe y Dopp Consultores

“Estrategia de Recursos Humanos ante el Negocio”

Martes 12 de diciembre de 2006 Sede Nacional de AEDIPE (C/ Moreto 10, 28014 Madrid)

En este nuevo foro de discusión se trató el tema “**Estrategia de Recursos Humanos, imprescindible para el éxito del negocio a medio y largo plazo**”, en el que participó como ponente D. Pablo Pastor. Director de IBM España, Portugal, Israel, Grecia y Turquía.

### ADEMÁS, ASISTIERON:

- **D. Manuel Carneiro**, *Director de RRHH de Euroforum.*
- **D. Enrique Rodríguez Balsa**, *Director de RRHH de Laboratorios Servier.*
- **D. Eleuterio Lozano**, *Director de RRHH de Grupo LEA.*
- **D. Félix López Capel**, *Corporate Account Manager IBERIA.*
- **D. Jesús Correas**, *Director de Dopp Consultores.*
- **Dña. Amaya Terrón**, *Actual Grupo.*
- **D. Francisco García - Cabello**, *Director de Comunicación de Dopp.*
- **D. José Antonio Carazo**, *Director de Capital Humano.*
- **D. Juan Manuel Roca**, *de La Gaceta de los Negocios.*
- **D. Ángel Alonso**, *del Grupo Negocios.*
- **D. Juan Cardona**, *de El Economista.*



**P**ablo Pastor comenzó su exposición presentando la primera Encuesta Global a Consejeros Delegados y Alta Dirección de IBM en el año 2004, en la que la prioridad era crecer pero sin abandonar la reducción de costes. Con el crecimiento aparecerán nuevos productos y nuevos mercados. Era evidente que las empresas no eran suficientemente ágiles para identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento, por lo que era imprescindi-

ble transformar la empresa para dotarla de agilidad y capacidad de adaptación a las demandas de los clientes, ante lo cual se identificaban algunas barreras en esta transformación. Había voluntad de cambio pero las limitaciones internas lo impedían., por lo que se debían generar nuevas habilidades como factor crítico de éxito \_ formación y educación.

Frente a esta encuesta, la del año 2006. Los directivos del mundo consideran que en los próximos años van a

afrontar un entorno de mercado especialmente condicionado por los cambios regulatorios, la necesidad de ser más competitivos y el avance de las nuevas tecnologías. Según un 65% de los consejeros delegados entrevistados (porcentaje similar en el caso de los españoles), estos factores les impulsarán a realizar cambios importantes en sus compañías en los próximos meses. Sin embargo, cuando se les pregunta qué grado de éxito han tenido en el pasado acometiendo iniciativas de cambio, el



47% afirma que tuvo “mucho” o “bastante” éxito. Esta cifra llega hasta el 84% en el caso español, probablemente, debido a la buena evolución de los resultados empresariales en los últimos años.

## Nuevas formas de innovación

Ante esta situación, los líderes entrevistados están buscando nuevas formas de innovación para ser más competitivos.

Aunque la mayoría (más del 40%) sigue innovando principalmente en productos y servicios, cada vez se concede más importancia a la innovación en modelos de negocio (cambios en la estructura organizativa, en el tamaño de la organización, en la estructura financiera, en los modelos de relación y colaboración con terceros...).

A pesar de ello, sólo el 13% de los directivos españoles encuestados afirma que su principal área de innovación se centra en los modelos de negocio, lo que indica que todavía les queda un amplio camino que recorrer.

De acuerdo con el estudio de IBM, existe una relación entre crecimiento e innovación en modelos de negocio: las empresas analizadas cuyo margen operativo ha experimentado un crecimiento acumulado durante los últimos 5 años conceden el doble de importancia a la innovación en modelos de negocio que sus competidores.

Los principales obstáculos a la innovación son de carácter interno: la cultura empresarial, la limitación de fondos, aspectos relacionados con la gestión del personal... Se trata de factores que no vienen impuestos por el mercado y, por tanto, pueden ser controlados y eliminados a través de una mejor gestión interna de la organización.

Para que las se pueda de verdad pilotar un cambio toda organización huma-



## Los principales obstáculos a la innovación son de carácter interno: la cultura empresarial, la limitación de fondos, aspectos relacionados con la gestión del personal...

na, empresarial en este caso, necesita aglutinar la actividad de las personas y de los equipos alrededor de una visión común y una estrategia compartida.

Lo cierto es que en una encuesta llevada a cabo recientemente entre Directores de RRHH resultaba lo siguiente:

- El 50% dice conocer el plan estratégico de la empresa, el otro 50% no pasa de especificar lo que es la Visión de la Empresa.
- El 25% cuenta con un plan estratégico de RRHH coordinado con el de empresa.
- Sólo el 15% reconoce que la Alta Dirección sería capaz de explicar el Plan estratégico de RRHH.
- La cifra no pasa del 8% cuando opinamos sobre si la cadena de mando sabría qué hacer para cumplir con los objetivos anuales en materia de RRHH.
- El 100% coincide en afirmar rotundamente sobre la necesidad de que los empleados conozcan el Plan estratégico

de la compañía para dirigir todos los esfuerzos a un objetivo común.

A la vista de lo anterior nos deberíamos hacer algunas preguntas:

- ¿Es posible que RRHH tenga un plan estratégico que nadie vea coordinado con el negocio?
- ¿Se toma en serio la alta dirección la actividad de RRHH cuando sólo la mitad de ellos sería capaz de explicar su contenido?
- ¿Somos conscientes los profesionales de RRHH que estamos solos poniendo en práctica nuestras estrategias cuando estamos reconociendo que la cadena de mando no es capaz de saber que tiene que hacer para saber si cumple o no con estos objetivos?

A la vista de todo lo anterior, las funciones de RRHH tienen por delante un gran trabajo para tratar de hacer partícipe de su estrategia tanto a la alta dirección como a los mandos intermedios. Es necesario un esfuerzo por conectar la actividad de RRHH con los

## Nos tienen que ver comprometidos en un trabajo enfocado a lograr el mismo objetivo final de todos, socios, a veces incómodos, pero necesarios

objetivos cambiantes del negocio, para que nuestra actividad se vea cada vez más aceptada y asumida por el resto de las áreas del negocio.

Nos tienen que ver comprometidos en un trabajo enfocado a lograr el mismo objetivo final de todos, socios, a veces incómodos, pero necesarios tener éxito sostenible en el tiempo.

La solución no es compleja, se trata de tener claro algunos pasos:

- 1.- DEFINIR ESTRATEGIA (unida a la del negocio y con el mismo nivel de soporte).
- 2.- COMPARTIR ESTRATEGIA (es más que comunicar, es compartir su cumplimiento con toda la cadena de mando).
- 3.- MEDIR/SEGUIR EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.

### 1.- DEFINIR ESTRATEGIA

Es el momento de asegurar que la función de RRHH toma el protagonismo que merece el factor humano de las organizaciones. Hablamos siempre sobre la importancia del clima organizacional en la productividad, y son tantas las cuestiones del elemento humano que afectan al negocio, que incluso no paran de proliferar estudios para poder valorar el impacto de "los intangibles" sobre la cuenta de resultados y el valor en bolsa. Pero, ade-

más, desde RRHH hacemos muchas actividades que son tangibles a corto, y sobre todo, a largo plazo (estructura organizativa, el tamaño de la organización, flexibilidad en la contratación, diferenciación en la retribución).

De hecho, en la encuesta antes mencionada, los Directores Generales mencionan la cultura empresarial y las cuestiones laborales, junto con la limitación de fondos como los obstáculos internos a la empresa más importantes para adaptarse e innovar:

### 3.- MEDIR/SEGUIR EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

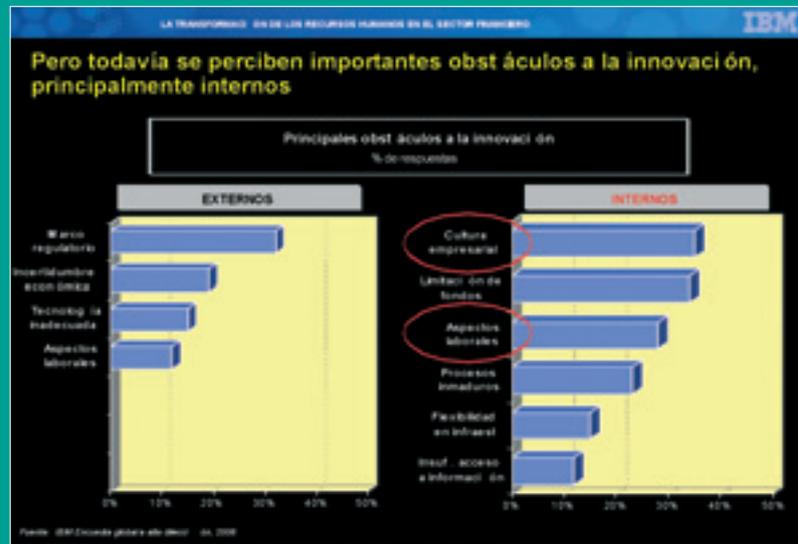
Pero las cosas no terminan de funcionar. Cuando en el último cuarto del S. XX comenzábamos a crear, también, una ciencia del saber en RRHH, las ciencias de la economía en sus distintas facetas más tradicionales, que nos llevan décadas de ventaja, empiezan a utilizar la tecnología y a lanzar su gestión mediante herramientas informáticas que convierte sus teorías basadas en números en información capaz de ser analizada, y trabajada!, a diario.

El resto de las organizaciones (finanzas, calidad, compras, ventas, etc) que manejan la empresa han conseguido aca-

parar el 100% de la atención de mandos y profesionales y su "bombardeo" de información, seguimiento y control ha llegado a ser más que exhaustivo. El control de stocks, calidad, deuda, satisfacción de clientes o "market share", entre otros muchísimos otros objetivos, focaliza los esfuerzos de las organizaciones (profesionales y mandos) de tal manera que, si ya era difícil trabajar en procesos de personas y para las personas, ahora se hace un objetivo inalcanzable, y más cuando lo trabajamos de forma aislada y huérfana desde nuestra función.

Aplicar esquemas más científicos capaces de medir objetivos propios de la función de RRHH es imprescindible. Los intangibles de la estructura organizacional, del clima y del conocimiento deben ser convertidos en tangibles capaces de ser transmitidos en cifras y objetivos que adecuadamente elegidos y en orden deben conformar la estrategia global que da vida y futuro al negocio. Su valoración periódica, medida y perseguida por los procesos de gestión habituales de la compañía, debe marcar la tarea diaria de la cadena de mando y avisar si la organización se acerca o aleja de la estrategia marcada por el negocio.

La valoración del desempeño de cada uno de nuestros directores debe incluir el análisis del cumplimiento de los objetivos





estratégicos de RRHH que la Dirección General marque. Estos pueden ser muchos y variados, citaré algunos sólo a modo de ejemplo, pero hay que tener en cuenta que el arte no está en su uso, sino en la elección que hagamos de los mismos para poder asegurar que navegamos en dirección y rumbo adecuados:

## FORMACIÓN

- % de formación estratégica anual impartida en fecha (requiere definir anualmente la formación estratégica y los objetivos a cumplir).
- Días transcurridos desde fecha de alta del empleado hasta recepción de formación básica de compañía.
- Evaluación de la calidad de la formación.
- Número de horas de formación por empleado.
- Número de horas de formación recibida por director.
- Número de horas de formación impartida por director.
- Etc.

## COMPENSACIÓN/ RECONOCIMIENTO

- % Incremento salarial medio Vs incremento medio del 20% "top performers" Vs "low performers".
- Incremento salarial medio recibido por cada uno de los grupos identificados de talento.
- % salario total Vs mercado en cada uno de los grupos de talento.
- Ratios de medición que aseguren un tratamiento equilibrado y justo hombres/mujeres.
- % de empleados que reciben algún reconocimiento tipificado por la compañía.

## CLIMA/ COMUNICACIÓN

- Evolución clima en índices de satis-

facción por empleado, agrupado por organizaciones.

- Planes de acción por función puestos en marcha en tiempo como consecuencia de lo anterior.
- Comunicación: cumplimiento objetivos fijados (contenidos, cobertura, periodicidad).

## GESTIÓN DE TALENTO

- % Empleados con potencial directivo.
- Hombres/mujeres
- % Empleados con potencial técnico
- % de menores 30 años
- % cumplimiento planes de desarrollo de empleados con potencial
- Formación
- Rotación puestos
- Seguimiento de su compensación

Es evidente que cada uno de los ejemplos expuestos no pretende ir más allá de dar una idea de que las actividades de seleccionar, contratar, formar, motivar y retener deben de convertirse en estrategias y estas en objetivos y los objetivos en cifras, que una buena parte de ellas deberá también incluirse en la valoración de resultados de toda la línea de mando.

Para finalizar, y no tratando más que de dar una pincelada final al enfoque estratégico de los RRHH, no es posible dejar de mencionar que una buena parte de nuestra responsabilidad de gestores en este área pasa por revisar si nuestras propias estructuras, con las que servimos a la organización, cuenta con los elementos necesarios. ¿Apoya nuestra cultura la última estrategia de compañía? y nuestras políticas, programas y procesos de RRHH, ¿apoyan nuestra cultura?, ¿Tenemos conocimientos de marketing para vender cultura, y para realizar estadísticas? ¿Contamos con las herramientas necesarias para analizar cifras y hacerlas llegar de forma ordenada a la cadena de mando? ¿Damos TODO el servicio necesario que

requiere la estrategia al MENOR coste posible?

Es una visión compartida por las empresas más punteras que la velocidad de cambio del entorno exige a las organizaciones que quieran sobrevivir una mayor capacidad de

- adaptación,
- flexibilidad y
- foco en lo que es fundamental para el negocio.

Y parece imposible pensar que nadie sea capaz de hacerlo sin contar con la adaptación dentro de la empresa de su cultura, estructura organizativa, sistemas de reconocimiento, formación o contratación, por no mencionar todos los procesos fundamentales de nuestra actividad. No trabajar a diario sobre la gestión estratégica de la organización humana es como pretender ganar el mundial de fórmula 1 trabajando sólo sobre la máquina y olvidarnos de preparar para la hazaña tanto al piloto como al equipo de boxes.

## A modo de conclusión:

La función de RRHH debe adaptarse de acuerdo a la estrategia del negocio:

- Debe revisar la cultura de compañía, adaptar lo necesario.
- Debe crear políticas y programas que sustenten la cultura.
- Debe adaptar su propia estructura organizativa para obtener rapidez, flexibilidad, eficacia, anticipación al cambio
- Debe ayudar a crear la estructura societaria más eficaz para dar respuesta a la estrategia.
- Debe crear las herramientas de gestión necesarias para focalizar ala dirección.
- Debe ayudar a difundir, hacer entender y compartir la estrategia a todos los niveles de la compañía.

**DEBE GARANTIZAR QUE SE PASA DEL PASADO AL FUTURO EN PERMANENTE COHERENCIA**

# Construir carrera en la función de RR.HH

■ **Deanna Hellman y Marta Garcia**

*Directora y Consultora senior del área de Carreras de Create.*

Estas presentaciones tuvieron un gran impacto en la función de Recursos Humanos porque, en nuestra opinión, Pau puso el “dedo en la llaga” de la auto-suficiencia que demostraban los profesionales de Recursos Humanos, quienes, a pesar de su teórico conocimiento sobre el área, cometían errores estratégicos importantes en la gestión de su carrera profesional.

Las cosas han cambiado. Hace unos años, los profesionales de Recursos Humanos contrataban nuestros servicios para sus colaboradores (y si les tocaba a ellos, contactaban con nosotros “a escondidas” para pedir consejo). Hoy, sin embargo, son muchos los profesionales de esta área los que pensáis que el servicio de orientación que ofrecemos no es sólo válido para los profesionales, en general, sino para vosotros mismos.

Durante el período 2004-2006, hemos colaborado “oficialmente” en los procesos de orientación y recolocación de 240 profesionales del área de RRHH, mientras que en los tres años anteriores (2001-2003) este número ascendía tan sólo a 76.

En estas líneas queremos compartir con el lector las experiencias de los profesionales de la función que han pasado por nuestras manos y señalar tendencias de mercado en la contratación del profesional de recursos humanos.

## El Experto de Recursos Humanos en Manos del Experto en Carreras

De entrada, queremos agradecer a los profesionales de RRHH que nos han ayudado en la redacción de este artículo, enviándonos sus comentarios y resumiendo sus experiencias con nosotros.

Sin embargo, seguimos lamentando

## Durante el período 2004-2006, hemos colaborado “oficialmente” en los procesos de orientación y recolocación de 240 profesionales del área de RRHH

que las cosas no cambien; ninguna de las personas a las que hemos solicitado opinión, y que tan amablemente nos la han facilitado, quiere salir identificado en una revista dirigida a homólogos. La transición profesional no-deseada se sigue viviendo como un momento privado.

## La llegada a Create o el punto de partida en la transición

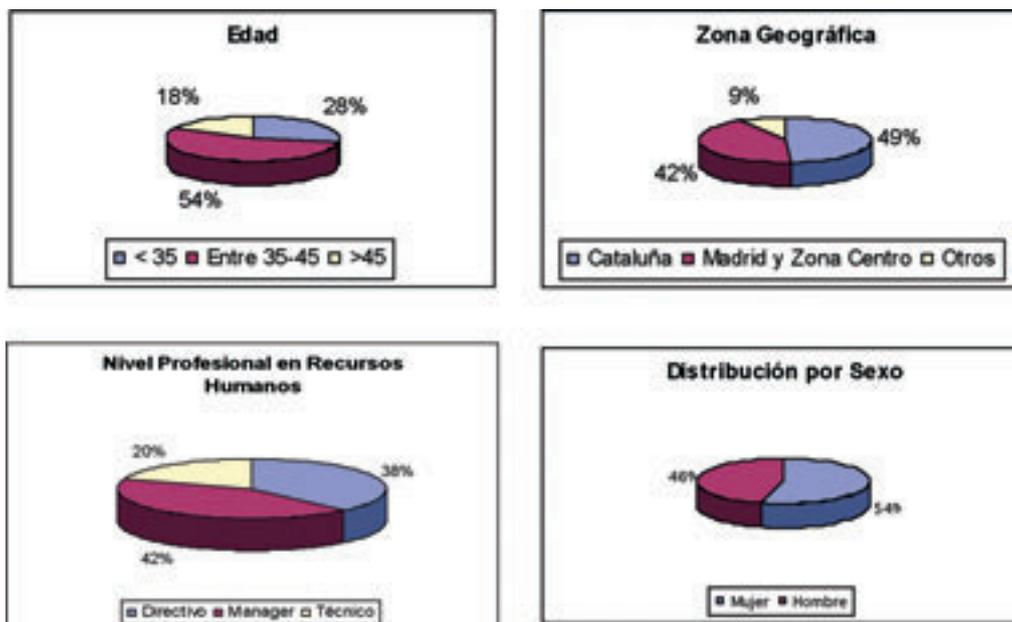
A nivel directivo, casi todos los profesionales de recursos humanos con quienes trabajamos nos confiesan al final de su transición profesional que se han puesto en contacto con nosotros más desde un punto de vista de ampliación de red de contactos (y oportunidades profesionales) que desde un punto de vista de aprendizaje real.

Jaime, DRH en Madrid, cuenta: “No está de más empezar por confesar que llegué a CREATE con algo de escepticismo, más movido por la curiosidad que por una confianza clara en un proceso de recolocación. Tras 15 años de profesión y experiencia directiva, creía contar con capacidades y una red más que suficiente para no tener especiales problemas para encontrar un nuevo proyecto profesional.”

Manuel, profesional de los RRHH en Barcelona, explica: “Cuando me desvinculé de mi anterior empresa me lancé con todo mi ahínco para conseguir reubicarme en el más breve espacio de tiempo. Puse en marcha toda la maquinaria de contactos y desplegué todos mis conocimientos sobre recursos humanos adquiridos tras casi 20 años de profesión. El resultado fue que 6 meses



Algunos os acordaréis de una serie de presentaciones que hizo Josep Pau Hortal, Presidente de Create, hace algo más de tres años titulada *En casa del herrero, cuchillo de palo*. En ellas, Pau abordó las falacias, los tópicos y unas grandes realidades acerca de la carrera del profesional de Recursos Humanos.



después, tras haber quedado finalista en varios procesos, me encontraba como al principio. Estaba claro que algo hacía mal, me acordé del programa que Create nos ofrecía y contacté con ellos.”

### ¿Qué le enseña un experto en carreras a un experto de la función?

Elena, DRH de Barcelona, nos habla de forma muy sintética: “Si tuviera que resumir en dos puntos lo que Create aporta, diría que: (1) Te proporciona un método para reincorporarte al mundo laboral y (2) mantiene alta tu autoestima hasta que eso sucede.”

Matiza Elena: “El “secreto”, como casi todo en la vida, es la constancia y el esfuerzo encaminados a un fin. Create te aporta la metodología; los pasos a seguir; el esfuerzo y la constancia los tienes que poner tú. Cuando pierdes el empleo, la autoestima, en mayor o menor grado, se resiente siempre. Mantenerse activo, trabajar para alcanzar un objetivo, conocer e interactuar con otras personas que están en la misma situación, ayuda a mantener una actitud positiva y un nivel alto de autoestima, que son vitales para conseguir un empleo.”

Ana, Directora de Formación de Madrid, comparte su experiencia: “Tu recolocación se produce tras una metódica e imprescindible sucesión de fases de auto conocimiento, de

redefinición de objetivos profesionales, de desarrollo de una amplia y enriquecedora red de contactos y de vínculos que se irán ampliando.”

Antonio, profesional con una larga trayectoria en RRHH que reside en Madrid, opina: “El consultor gestiona a sus candidatos con el mejor equilibrio posible entre la empatía y la practicidad. Nos ayuda a dar a nuestras experiencias la relevancia adecuada, a mostrarnos otros puntos de vista en nuestras reflexiones y a darnos un feedback constructivo que nos revela aquellos aspectos de nosotros mismos que quizá no queremos ver. Todo esto va acompañado por un método claro, profundo y exhaustivo, plagado de buenas ideas y de un apoyo continuo en la labor prospecti-



## ¿Cómo está situada la mujer a nivel directivo en la función? El 54% de nuestros candidatos han sido mujeres

va basada en un sólido conocimiento del mercado en tiempo real. Esto no significa que ellos asuman la responsabilidad de cada candidato; el éxito en la recolocación depende única y exclusivamente del candidato mismo, del esfuerzo que haya puesto en su proceso de reflexión, de un poco de suerte y de su propia labor prospectiva con el acompañamiento permanente de su consultor.”

### ¿Qué impacto tienen la edad y/o el sexo en el desarrollo de carrera en la función?

No es políticamente correcto reconocer que cualquiera de estos dos factores puede favorecer (o desfavorecer) el desarrollo profesional. Sin embargo, cualquier profesional de la función por encima de los 45 años que pasa por nuestras manos nos hace la pregunta. Y, ya que hablamos de edad, ¡hablemos de sexo!

El 18% de nuestros candidatos en RRHH tiene más de 45 años, y un 63% de ellos ocupa la posición de Dirección de Recursos Humanos. A este nivel, el porcentaje de éxito en la reubicación es muy alta (el 88% se reubi-

ca por cuenta ajena, el 12% por cuenta propia). Eso sí, los tiempos de búsqueda suelen ser largos (por encima de los 9 meses) y la tipología de compañía en la que se recolocan rara vez será una multinacional, de la que muchos de ellos proceden.

El factor edad sí resulta impactante cuando el profesional mayor de 45 años no ha llegado a ocupar ese primer nivel y está situado en una posición intermedia y/o técnica. El éxito en la transición a estos niveles depende: (1) del nivel de capacidad técnica, (2) de la flexibilidad en la demanda retributiva y (3) de la capacidad o disponibilidad para abordar opciones que pasan por el autoempleo.

¿Cómo está situada la mujer a nivel directivo en la función? El 54% de nuestros candidatos han sido mujeres. Sin embargo, de la muestra de candidatos en la función directiva, sólo el 30% son mujeres. Y si miramos la función directiva en términos de salario, sólo el 10% de los directivos de RRHH que cobran más de 100.000 son mujeres.

Una buena noticia del mercado de trabajo para la mujer directiva. En estos últimos años hemos detectado

una nueva realidad en la contratación de directivos y especialistas de alto nivel de recursos humanos: comienza a hacerse un reclutamiento preferente de perfiles femeninos, sobre todo en aquellas empresas semi-públicas (transporte, utilities, etc.) y en las privadas que trabajan frecuentemente para la administración pública (construcción de infraestructuras, por ejemplo).

### ¿Qué demanda el mercado laboral al profesional de Recursos Humanos?

Podemos abordar esta pregunta desde dos puntos de vista: el técnico y el global. Desde el punto de vista global, se le exige a la función de recursos humanos lo mismo que se le exige a todas las funciones de “servicios” internos, como pueden ser finanzas e informática: sobre todo, aportación al negocio a corto plazo.

Esto nos lleva a dibujar los requerimientos más frecuentes en el reclutamiento del profesional de recursos humanos:

Conocimiento del negocio, de ahí muchas veces la exigencia de expe-



riencia sectorial, un requisito que a menudo sorprende al profesional de recursos humanos, que se considera un generalista con encaje en cualquier sector.

Conocimiento de procesos (business processes), que lleva a la "nueva" figura en recursos humanos, el HR Business Partner, asociado a una función concreta dentro de la organización (supply chain, marketing, finanzas, por ejemplo). Se espera que conozca bien los procesos de las áreas a las que da servicio. El DRH es el responsable global de la función y tácitamente el responsable del área de DG.

Habilidades-competencias soft cobran cada vez más importancia dentro de este entorno y, por nombrar sólo algunas, proactividad a la hora de aportar soluciones al negocio, habilidad para moverse en las estructuras, redes y relaciones políticas internas, y capacidad de influencia.

## ¿Cómo está situada la mujer a nivel directivo en la función? El 54% de nuestros candidatos han sido mujeres

### ¿Qué demanda el mercado de trabajo técnicamente al profesional de Recursos Humanos?

¿Hay que ser especialista en relaciones laborales para ocupar el puesto de DRH? Si se hace carrera en el lado "soft" de recursos humanos, en áreas de desarrollo, ¿se puede llegar a ocupar un puesto de primer nivel?

La respuesta a estas dos preguntas es un "sí" matizado y responde a las exigencias globales ya citadas: que el profesional esté en condiciones de aportar soluciones al negocio a corto plazo. De manera que, en cualquier empresa donde las relaciones laborales sean un "driver" importante, seguro que la experiencia en esta área será un plus, mientras que para compañías cuyas actividades se basan en el conocimiento, más peso se dará a experiencia y conocimientos en planificación, organización, selección y desarrollo.

En definitiva y retomando nuestro argumento original: En casa del herrero, cuchillo de palo. ¿Estamos preparados, profesionales de los Recursos Humanos, para afrontar un posible cambio en nuestra carrera?... ¿voluntario o forzoso? La respuesta a tu inquietud la tienes tú... siempre que cuentes con la ayuda de un coach experto en Carreras.



"Visión estratégica y soluciones que conectan los objetivos, la cultura y la gestión de las personas en tu organización".

Madrid:  
Plaza de Colón 2, Torre Colón I  
C.P. 28046

Barcelona:  
Santaló, 10  
C.P. 08021

Red de Oficinas:  
Bilbao, La Coruña, Sevilla, Valencia,  
Valladolid y Zaragoza

Teléfono: 902 22 28 90  
e-mail: [creade@e-creade.com](mailto:creade@e-creade.com)

[www.e-creade.com](http://www.e-creade.com)

¿Conoces el valor que aportan los Consultores de Capital Humano?



Adecco

better work, better life

# Premio Empresa Flexible

El Premio Empresa Flexible recayó en su pasada edición en la categoría de gran empresa en la asturiana, Grupo Lacera; en mediana, Nokia Spain; y en la categoría de pequeña empresa, en la murciana Amusal. Además, recibieron accésit por sus políticas de conciliación Microsoft Ibérica, Ediciones Francis Lefebvre, y Aceites Maeva, en las categorías de gran, mediana y pequeña empresa, respectivamente.

Las empresas Microsoft Ibérica, Ediciones Francis Lefebvre y Suan Farma recibieron el III Premio Madrid Empresa Flexible en las categorías de gran, mediana y pequeña empresa. Además, recibieron menciones especiales el Grupo Ferrovial, Roche Farma —en categoría de gran empresa, Suministros Laguardia— en mediana empresa- y EITT —pequeña empresa—. La empresa galardonada con el Premio Empresa Flexible

2006, Grupo Lacera, resultó galardonada con el I Premio Asturias Empresa Flexible en la categoría de gran empresa; mientras que Isastur Ingeniería y Grupo Formastur, recibieron el galardón autonómico en las otras dos categorías.

En este reportaje, recogemos la experiencia de la empresa ganadora, Grupo Lacera, y a continuación recogemos las bases de la convocatoria para el año 2007.

## Plan Concilia Grupo Lacera

“Conciliación de la vida laboral, personal y familiar de GRUPO LACERA:  
La esencia de nuestra Responsabilidad Social Corporativa”

■ **Sheila Villaverde** (Directora de Recursos Humanos de Lacera)

**G**RUPO LACERA, grupo empresarial con accionariado cien por cien asturiano, inicia su andadura en el año 1977 con una pequeña plantilla de “señoras de la limpieza”, hoy en día, aquella pequeña empresa es un grupo empresarial formado por 3 sociedades: Lacera Empresa de Limpieza, Lacera Servicios y Mantenimiento, y Lacera Noroeste.

Sus Oficinas Centrales se encuentran en Oviedo, donde disponen de un Centro de Formación propio y cuentan con Delegaciones en Gijón, León y Salamanca.

En la actualidad emplea a más de 1.900 personas, cifra que coloca a GRUPO LACERA, entre las cinco primeras empresas en cuanto a número de

emplead@s en el Principado de Asturias.

El Progreso experimentado por el Grupo Lacera y su ascendente relevancia en el mercado son producto de la combinación entre su apuesta por la innovación y por el trabajo en equipo: la unión de todos sus emplead@s para la consecución de estos objetivos empresariales y sociales. Todo ello, sumado al valor humano y ético que nuestra plantilla aporta a cada servicio, le ha otorgado una posición líder entre las empresas asturianas y aventajada entre las nacionales, al ser una de las 15 más grandes del sector.

Tenemos claro que si uno quiere sobrevivir en el tiempo como empresa debe hacer negocios en línea con la sociedad en la que se desenvuelve,

pero no solo por conveniencia, en GRUPO LACERA lo hacemos por convicción. Estamos comprometidos en lo que consideramos una obligación empresarial ofrecer un ambiente de trabajo cordial y un trato humano a cada una de las personas que están detrás de un puesto de trabajo.

Fruto de este convencimiento GRUPO LACERA desde el año 2001, empezó a trabajar en cuatro líneas básicas:

1. La preocupación por la atención a nuestro@s trabajador@s, asegurando en todo momento unas condiciones de trabajo seguras y un clima laboral sano y enriquecedor.
2. La Formación como pilar básico en nuestra planificación empresarial.
3. La implicación en la conservación



del Medioambiente que va más allá de nuestro entorno empresarial concreto.

► 4. El incremento de las acciones benéficas y de Patrocinio, con el propósito de contribuir de alguna forma a paliar catástrofes naturales y en la celebración de eventos de carácter social, deportivo y cultural.

**L**a preocupación por la atención a nuestro trabajador@s, asegurando en todo momento unas condiciones de trabajo seguras y un clima laboral sano y enriquecedor.

El trato cercano y el fomento de un entorno de trabajo estimulante han formado parte de nuestra cultura y valores. En este sentido hacemos gala de la atención que procuramos prestar a las circunstancias y acontecimientos vitales de cada trabajad@r, atendiendo a las dificultades que en la vida de cualquier persona pueden acontecer: cuidado de mayores, cuidado de hijos, enfermedades invalidantes, de manera que se pueda ofrecer una solución adecuada en función de cada caso particular.

### ► 1.1 Políticas que propician un Clima Laboral Sano

#### □ 1.1.1 Flexibilidad

Para lograr un clima laboral sano, se flexibilizan horarios, se modifican jornadas. En definitiva se dan pasos para posibilitar un proceso de conciliación de la vida laboral y familiar o personal.

Tod@s nuestro@s trabajador@s disponen de una "bolsa de horas" que les permite acudir al médico o a tutorías de sus hijos de cero a dieciséis años, de forma que pueden solicitar permiso para ausentarse de sus puestos recuperando con posterioridad el tiempo de trabajo utilizado. También se facilita la promoción o ampliación de jornada de l@s trabajador@s que lo soliciten a través de criterios objetivos en virtud del rendimiento y aptitud de cada trabajador, basándonos en un sistema de evaluación del desempeño.

En casos específicos de violencia doméstica intentamos por todos los medios facilitar el cambio de lugar de trabajo, reducir la jornada y permitir mayor flexibilidad horaria.

También nos hemos adelantado a la futura Ley de Igualdad y nuestras mamás ya pueden elegir cómo van a disfrutar de su baja maternal y del permiso de lactancia: acumulando días, a tiempo parcial... En definitiva, fomentamos la Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar entre todos los que componemos GRUPO LACERA

#### □ 1.1.2. Humanización de la relación laboral

Existen otras medidas en materia de gestión de nuestros Recursos Humanos que se han implantado y que afectan a todo nuestro personal:

Prioridad en la contratación a l@s hij@s del personal que se jubila y haya permanecido 25 años en nuestra empresa.

Facilitamos contrato laboral al cónyuge o a uno de los hij@s del empleado@ que tenga la desgracia de fallecer por accidente laboral o enfermedad profesional.

Dentro de la plantilla existen dos grupos diferenciados: las personas del Grupo de Gestión, que gozan de mayor

flexibilidad en la entrada/salida y pausa de almuerzo, adaptando sus circunstancias personales al puesto y las del Grupo de producción que deben ajustarse a las necesidades del cliente al que le prestan el servicio.

#### □ 1.1.3. Personal de Gestión de GRUPO LACERA

Así en lo que respecta a Conciliación respecto del Personal de Gestión, desde febrero de 2001 se implantó la semana laboral comprimida, que supone disponer de la tarde de los viernes libre, y el horario de verano. Después de cinco años la valoración es muy positiva ya que se ha comprobado que el rendimiento y la producción no se han visto afectados en absoluto mientras que la actitud y motivación de l@s trabajador@s se ha visto potenciada con estas medidas.

El último paso que hemos dado este año es la implantación con la colaboración de l@s trabajador@s, de flexibilidad de la jornada laboral, posibilitando que la misma acabe a las 18,00 horas, hemos fijado un horario de concurrencia obligatoria de 9 a 14 horas y de 16 a 18 horas, el resto de la jornada es diseñado por cada uno en función de sus preferencias y necesidades.

También utilizamos desde el año 2004 el teletrabajo, a través de PDAs, teléfonos móviles y ordenadores portátiles con conexión a Internet, el 20% del personal está en disposición de trabajar y atender imprevistos en el devenir del servicio que prestan nuestro@s emplead@s a otras empresas sin exigirse su presencia diaria en nuestro Centro de Trabajo.

Contando con la opinión y las sugerencias de l@s emplead@s en las vacaciones de 2005 hemos cambiado la forma de disfrute de las vacaciones anuales para el Personal de Gestión, pasando de los 30 días naturales del convenio a 23 días laborables

#### □ 1.1.4. Personal de Producción de GRUPO LACERA

En cuanto al Personal de Producción, que presta sus servicios a las empresas que contratan a GRUPO

LACERA, procuramos el acercamiento del centro de trabajo al domicilio del emplead@, y se posibilita flexibilidad horaria de una hora en la entrada/salida al puesto de trabajo cuando el trabajador cuenta con jornada continua.

#### □ 1.1.5. Personal en Prácticas

Desde el año 2002, acogemos una media de 18 alumn@s al año en prácticas,

#### □ 1.1.6 Contratación a Tiempo Parcial

Contamos con numerosas contrataciones a tiempo parcial, y cualquier persona puede solicitar el cambio de su jornada para pasar a trabajar menos horas, ya que el trabajo se distribuye entonces entre más trabajador@s.

Por otra parte, el trabajo a tiempo parcial facilita la inserción laboral de colectivos como jóvenes, mujeres o mayores de 45 años.

#### □ 1.1.7 Integración de colectivos desfavorecidos

La contratación e integración en LACERA de discapacitad@s, mayores de 45 años y mujeres en riesgo de

exclusión social es una de las líneas de actuación más consolidadas. Entendemos que la integración consiste no en dar un trato diferencial, sino en disponer de las mismas oportunidades.

#### □ 1.1.8 Evaluación de nuestra Gestión de Recursos Humanos

Bianualmente se realiza una Encuesta de Clima Laboral, de la misma se derivan unos grupos de trabajo para proponer actuaciones encaminadas a trabajar para mejorar los aspectos peor valorados.

Las opiniones vertidas en la encuesta, así como las aportaciones de los grupos, nos han llevado a modificaciones e innovaciones que han repercutido en la calidad de vida de todos:

– Mejora de las condiciones ergonómicas, adecuando la luz y la temperatura.

– Hemos habilitado un pequeño comedor para l@s operari@s de ruta que por su jornada tienen difícil compatibilizar los horarios de comidas.

#### □ 1.1.9 Acciones positivas de fomento de "Grupo Humano"

Forma parte de la cultura de GRUPO





LACERA el estimular los contactos entre l@s trabajador@s más allá del entorno laboral. Somos muy dad@s a organizar salidas y eventos varias veces al año: espichas, cenas, y un fin de semana de convivencia: outdoor.

#### □ 1.1.10 Prevención de Riesgos Laborales

Paralelamente a un buen clima laboral, es imprescindible ofrecer un entorno seguro, que minimice los riesgos en cada puesto de trabajo y que garantice la salud y seguridad de nuestr@s emplead@s. Desde nuestro Servicio de Prevención se trabaja para fomentar la seguridad y se cumplen las prescripciones legales escrupulosamente.

Se han puesto en marcha dos novedosos proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida y la seguridad de nuestr@s trabajador@s: una campaña antizuecos abiertos, y un estudio ergonómico de los útiles y herramientas de limpieza más empleados, el 90% de nuestr@s técnic@s y mandos medios obtengan la formación a nivel intermedio o superior en PRL.

De cara al otoño desde el departamento de Prevención se organiza una Campaña antigripal para el personal, que no sólo va encaminada a salvaguardar la salud sino a concienciar.

“Manual de Seguridad en Tareas de Limpieza” además de varios folletos informativos que recogen el plan de emergencia de las Oficinas centrales del GRUPO LACERA

► **1.2. La implantación progresiva de diferentes medidas** no ha sido fácil, Lo primero que decidimos fue evaluar las inversiones y los costes del Plan para su implantación:

##### □ 1.2.1. Inversión:

En primer lugar, necesitábamos un reloj de control de entrada y salida para diferentes centros de trabajo, el coste de cada reloj y las correspondientes tarjetas ha ascendido a 1.700 euros.

##### □ 1.2.2. El coste social

Surgieron los primeros inconvenientes puesto que hubo personas que malinterpretaron la implantación del reloj de control

#### □ 1.2.3. Coste en Calidad

La flexibilidad horaria del Equipo de Gestión constituyó el siguiente paso a evaluar: ¿Produciría un impacto negativo la posible reducción del horario de salida respecto de la calidad de nuestros servicios? No se trataba de trabajar menos, sino de trabajar a otras horas distintas de las habituales.

#### □ 1.2.4. Guardias

Por otra parte, pensamos en implantar un servicio de Guardias diario al objeto de cubrir posible trabajo a partir de las 18,00 horas, finalmente desechamos dicha idea puesto que debíamos concienciar a nuestros clientes, al personal, a los proveedores, lo mismo que a nosotros mismos de que el horario de disponibilidad había cambiado.

#### □ 1.2.5. Comunicación

También tuvimos dificultades a la hora de poner en conocimiento de cada trabajad@r el plan de conciliación. Casi dos mil opiniones, dos mil diferentes lecturas, dos mil controversias interpretaciones...

#### □ 1.2.6. Campañas de sensibilización y formación

El coste de las campañas de sensibilización y formación específica sobre temas de actualidad fue fácil de calcular, cinco personas del equipo de gestión asumirían esa tarea en horario de su trabajo por tanto no añadimos coste alguno, asumimos que dentro de las competencias de cada uno se encuentra facilitar dicha formación y su retribución se establece en función de su desempeño,

#### □ 1.2.7. Bajas por maternidad

Respecto al Coste del personal tuvimos que asumir el coste de la sustitución de la trabajadora durante esos días que acumula, diferente de la opción de disfrutar cada día de la reducción de jornada de media hora durante 9 meses.

#### □ 1.2.8 Conclusiones

En definitiva, consideramos que más que hablar de costes este Plan supone una inversión, los costes no son significativos si tenemos en cuenta lo que esperábamos conseguir, es decir, que



---

¿Produciría un impacto negativo la posible reducción del horario de salida respecto de la calidad de nuestros servicios? No se trataba de trabajar menos, sino de trabajar a otras horas distintas de las habituales

---

el personal pueda hacer uso de su tiempo y la satisfacción del mismo se pudiera traducir en una mayor productividad.

### ► **1.3 Indicadores para medir el impacto de las medidas de flexibilidad**

#### □ **1.3.1. Motivación/Productividad**

Según la mayoría de informes, la conciliación presenta tres puntos negros que entendemos que con nuestro Plan "GRUPO LACERA Concilia", nuestro@s trabajador@s van a resolver: las enfermedades de los niños (la bolsa de horas permite disponer de tiempo para acompañar a nuestros hijos al médico), la falta de coordinación con el horario colegial (la flexibilidad en la hora de entrada nos permite llevar al cole a nuestro@s hij@s e ir a buscarlos si se quedan a alguna actividad, a partir de las 18,00h., así como el empleo de la bolsa de horas para acudir a Tutorías), así como la adecuación a las vacaciones escolares de nuestro horario de verano que nos permite pasar más tiempo con nuestro@s familias.

#### □ **1.3.2. Retención**

Hemos conseguido Fidelizar a nuestros empleados.

#### □ **1.3.3. Reducción de absentismo**

Hemos conseguido descender el número de días con contingencia de baja por enfermedad o accidente, minimizado los riesgos de accidente in itinere y evitado bajas por riesgo durante el embarazo en el Personal de Gestión.

#### □ **1.3.4. Optimización de gastos**

Los gastos de personal se han optimizado, en la medida en que hemos reducido los gastos de reclutamiento y selección al colaborar con distintos centros y entidades.

**2** La Formación como pilar básico en nuestra planificación empresarial.

### ► **2.1. Política de formación: Aula de GRUPO LACERA**

La Política de Formación de GRUPO

LACERA se orienta hacia cuatro áreas fundamentales:

□ Cualificación y reciclaje del personal de producción, facilitando la flexibilidad en la adaptación a nuevas tareas, métodos y técnicas de trabajo.

□ Definición de procesos de formación previa y acogida al puesto de trabajo, tendentes a optimizar la adecuación al puesto de trabajo de cada trabajador@r.

□ Sensibilización en todas las áreas y estamentos de la empresa en materia tanto de prevención de riesgos y seguridad laboral, como de gestión medioambiental.

□ Actualización de los conocimientos en materia de gestión empresarial de las áreas de dirección, administración y supervisión.

GRUPO LACERA realiza anualmente un estudio de detección de necesidades utilizando como herramientas:

□ Cuestionario de detección de necesidades formativas detectadas en cada centro de trabajo: a partir del que se cuantifican las demandas formativas tanto de los responsables del centro como de los propios empleados.

□ Valoración y opiniones de los representantes de los trabajadores: respecto a las necesidades de la empresa y del sector.

□ Demandas de los jefes de área o responsables de departamento: considerando las problemáticas o desviaciones detectadas en el desarrollo diario del trabajo.

□ Análisis de resultados de las acciones formativas previamente realizadas: consecución de objetivos, eficacia y efectividad, adopción y cambio de conductas.

Los resultados obtenidos, en relación con la situación detectada en la empresa y sus objetivos estratégicos, permiten resumir las necesidades formativas en las siguientes:

□ Establecer un entorno de trabajo que estimule la participación y asunción de responsabilidades en el personal productivo, poniendo en práctica en todos los niveles de estructura la

## Establecer un entorno de trabajo que estimule la participación y asunción de responsabilidades en el personal productivo

Política de GRUPO LACERA: trato digno a cada emplead@, consideración a las características o peculiaridades personales de cada trabajador@r y respeto a la diversidad e individualidad.

□ Capacitar a cada uno de los empleados para el uso adecuado de productos, materiales y herramientas.

□ Orientar y desarrollar todos los trabajos garantizando la seguridad de cada operario/a, buscando la mentalización y la implicación personal en la asunción de esta responsabilidad.

□ Implicar a todo el personal en el cumplimiento de la normativa medioambiental y la comprensión de su influencia en la mejora de la competitividad de la empresa.

□ Trasmitir a cada empleado cultura de empresa, diferenciando la gestión de GRUPO LACERA de otras empresas del sector y orientando todas las actuaciones a un fin común: mejorar la competitividad de la empresa.

□ Mejorar los procesos de comunicación y transmisión de información

□ Optimizar la adaptación inicial del personal a las necesidades de cada puesto, mejorando la polivalencia y la asunción de nuevas formas de trabajo.

Se trata en definitiva de optimizar el rendimiento de cada trabajador@r, mejorando sus competencias técnicas y personales, estabilizando su posición y aumentando sus posibilidades de





promoción. Con ello se pretende conseguir una mejora de la calidad en el servicio prestado al cliente.

### ► **2.2. Aulas GRUPO LACERA**

El interés de GRUPO LACERA por disponer de un personal capaz y adaptado a las peculiaridades de cada centro le ha llevado a realizar un importante esfuerzo que ha culminado en la construcción de un Centro de Formación propio en Oviedo.

El equipo docente está compuesto por personal de GRUPO LACERA que ocupa puestos estructurales en las áreas de producción y gestión, con experiencia docente superior a 3 años, y que acredita un amplio conocimiento de las tareas y exigencias vinculadas a los puestos de trabajo a los cuales impartirá la formación.

### ► **2.3. Formación para la igualdad de género**

Aun cuando la estructura de las empresas de limpieza está formada en más de un 80% por mujeres, hay un reducido de puestos históricamente reservados a los hombres, son los puestos de mayor cualificación y por tanto niveles salariales más altos. Hoy en día es muy habitual, GRUPO LACERA ya ha formado a 200 de nuestras trabajadoras en el manejo de maquinaria de limpieza especializada, mejorando con ello su igual-

dad de oportunidades para acceder a empleos de mayor cualificación.

Esta experiencia de formación la hemos extrapolado a la colaboración con otras entidades.

### ► **2.4. Manuales formativos**

Programa de Acogida específico en función del puesto que va a ocupar cada trabajador y además el Departamento de Formación de GRUPO LACERA elabora y actualiza los manuales formativos, que son entregados a cada empleado como formación inicial en lo que respecta a materias del trabajo diario:

- Manual de Acogida y Técnicas de Limpieza:
- Manual de Seguridad y Prevención de Riesgos
- Manuales de funcionamiento de maquinaria
- Manual de Medio Ambiente

### ► **2.5. Formación continua**

Paralelamente, y en función del estudio de necesidades formativas elaborado cada año, se desarrolla un Plan Anual de Formación dirigido a toda la plantilla, que persigue el objetivo de aumentar la cualificación de los mandos intermedios, incrementar el nivel de competencia del personal más antiguo, así como incluir temas formativos necesarios por cambios legislativos, nuevas actividades y necesidades derivadas de cam-

bios empresariales, sectoriales o tecnológicas.

El objetivo general del Plan Anual es mejorar la competitividad y aspira además a:

Optimizar el rendimiento de cada trabajador/a, mejorando sus competencias técnicas y personales, estabilizando su posición y aumentando sus posibilidades de promoción. Con ello se pretende conseguir una mejora de la calidad en el empleo, ya que se mejorará la adaptación persona/puesto y por tanto se reducirá la rotación.

Mejorar la utilización y aprovechamiento de los recursos telemáticos, con el propósito de mejorar la atención al cliente interno y externo, y apoyar los sistemas de organización necesarios para los planes de expansión de GRUPO LACERA.

Capacitar a los responsables de equipos y/o grupos de trabajo para estimular y contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas a su cargo, con el propósito de crear un entorno de trabajo enriquecedor y atractivo.

Cualificar a los responsables de equipos y/o grupos de trabajo para mejorar los sistemas de organización y supervisión de los trabajos, con el propósito de aumentar la calidad en los servicios prestados.

Mentalizar a los trabajadores/as para eliminar riesgos evitables, prevenir los no evitables, con el propósito de ofrecer un entorno de trabajo seguro.

Modificar actitudes hacia una percepción más positiva de cada trabajo, con el propósito de contribuir a la profesionalización del sector y la valoración del mismo como fuente de valor, no sólo a nivel empresarial sino individual en cada empleado/a.

**3** Nuestra implicación en la conservación del Medio Ambiente va más allá de nuestro entorno empresarial concreto.

Colaboramos con nuestros clientes en la implantación de mejoras medioambientales en sus instalaciones, y sensibilizamos a nuestros emple-

ad@s para que asuman esos valores en sus actividades cotidianas.

En el año 2005, hemos confeccionado una Guía de Buenas Prácticas muy novedosa, que nos da pautas para racionalizar el uso de papel en la oficina, y los consumos de agua y luz en cada centro de trabajo, y que incluye unas pautas de conducción responsable para contribuir al ahorro de combustible y reducir el número de sinies-

tros para el personal que dispone de vehículo de empresa.

□ **El incremento de las acciones de Patrocinio**, con el propósito de contribuir en la celebración de eventos de carácter social, deportivo o cultural.

□ **Transferencia de las buenas prácticas**. El hecho de dar a conocer estas Buenas Prácticas de Gestión de nuestros Recursos Humanos en nuestro entorno, ha mejorado nuestra ima-

gen de empresa ante entidades, instituciones y la sociedad en general, y nos sentimos orgullosos de ello. Conciliar nuestra vida laboral con la personal y familiar de forma que exista tiempo disponible para cada actividad, proporciona satisfacción y tranquilidad, en definitiva, mayor calidad de vida. Y desde el punto de vista económico, la productividad está patente en la progresión de resultados de GRUPO LACERA.

**A**demás del Premio Nacional Empresa Flexible 2007, se convocan tres premios regionales en la Comunidad de Madrid, Cataluña y el Principado de Asturias

La empresa CVA, en colaboración con la Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, ha lanzado la VI Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal, en la que se enmarcan los Premios Empresa Flexible.

En esta edición, se convocan tres premios regionales:

▶ **IV Premio Madrid Empresa Flexible**, que reconoce las mejores prácticas de flexibilidad de las empresas ubicadas en el Comunidad de Madrid, en colaboración con el gobierno regional

▶ **II Premio Asturias Empresa Flexible**, otorgado a las empresas asturianas que más facilitan a sus trabajadores la conciliación de la vida profesional y personal

▶ **II Premio Cataluña Empresa Flexible**, que recae en la empresa catalana con mejores prácticas de conciliación

Los galardonados de estas ediciones regionales pasan a formar parte de los finalistas del Premio Empresa Flexible 2007, en el que se elige a la empresa española con mejores políticas de conciliación de la vida profesional y personal entre empresas de las 17 comunidades autónomas.

Esta iniciativa cuenta con el apoyo

## CVA lanza la VI Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal



**Premio Empresa Flexible 2007**  
VI Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal

de administraciones públicas - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Comunidad de Madrid y Principado de Asturias -, empresas -Sodexo Pass, Manpower, Sanitas, IBM, MRW, Hero España, Almaclip, AEDIPE y Hotel Hesperia Madrid- y medios de comunicación -Cinco Días, Expansión y Empleo, Gaceta de los Negocios, Intereconomía Radio, Intereconomía TV, Capital Humano, Europa Press, La Nueva España, Dossier Econòmic y Dossier Empresarial. Además, CVA cuenta con el apoyo de las tres escuelas de negocios -ESADE, Instituto de Empresa e IESE- en el desarrollo de la herramienta de evaluación de las políticas de flexibilidad de las empresas.

La herramienta, basada en un cuestionario que evalúa la calidad y la implantación de las políticas de flexibilidad de las empresas españolas, se ha desarrollado en función del número de empleados de las organizaciones. De

este modo, se han desarrollado tres cuestionarios: uno para grandes empresas -más de 250 empleados-, medianas -entre 50 y 249 empleados- y pequeña empresa -hasta 49 trabajadores-.

Además de las respuestas de las empresas, CVA ha desarrollado un cuestionario específico para empleados a través del que se valida cómo viven los trabajadores las políticas puestas en marcha por las empresas. Un experto realiza in situ entrevistas a los responsables de Recursos Humanos y empleados para garantizar la objetividad y calidad de las candidaturas presentadas al premio.

Las empresas interesadas en participar en esta iniciativa pueden ponerse en contacto, con la entidad organizadora a través de la página web [www.cvalora.com](http://www.cvalora.com) o en el teléfono 91 571 01 37.

Para más información: CVA. Teresa Jiménez. Tel. 91 571 01 37



La mejor solución para compartir la  
**GESTIÓN HORARIA**  
con sus **empleados**

100%  
WEB

El Portal del Empleado de SPEC, facilita la comunicación e intercambio de información entre el trabajador, sus superiores y los responsables de RRHH



Y además le permite:

- Ahorrar hasta un **70%** del tiempo que el administrador del sistema invierte en su gestión
- Gestionar con **agilidad** los flujos de información
- Presentar todo tipo de **gráficos y reports**



Gestione adecuadamente los recursos - Reduzca el absentismo - Fomente la puntualidad,  
Cumpla la legislación laboral - Evite conflictos laborales - Garantice la seguridad.

**BARCELONA:**  
C/ Caballero, 81-83 - 08014 Barcelona  
Tel.: 93 247 88 00 - Fax: 93 247 88 11

**MADRID:**  
Pº de la Castellana, 156 - 2º - 28046 Madrid  
Tel.: 91 344 00 34 - Fax: 91 344 06 34

# Práctica en la gestión de RR.HH.

■ **Juan Gorgues Ruiz** (Director de RR.HH. / A.P.I.)

■ **Santiago Iglesias Pradas** (ETSIT - Universidad Politécnica de Madrid)

**A**PI (Aplicaciones y Proyectos Informáticos) perteneciente al Grupo CONEKTIA, especialistas en aplicaciones informáticas de Nomina, Gestión de Personal y RR.HH. desde 1987, tiene establecido un Convenio de Colaboración con el Grupo de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid (GIO-UPM), mediante el cual le facilita su aplicación GPCN de Nomina y RR.HH. para cursos de grado y postgrado, seminarios, etc. que requieran en su impartición la visión de los RRHH dentro de la Empresa española.

Se realizan varios seminarios como, por ejemplo, el organizado el año 2006 dentro del Máster en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Valencia, dirigido por el Catedrático D. José María Peiró Silla.

En este se establecen una serie de jornadas para impartir a los participantes tres visiones:

- ▶ 1. Sistemas de Información (SI) que dan soporte a los procesos de RRHH.
- ▶ 2. Consideraciones generales en la implantación de los SI.
- ▶ 3. Visión de dicha informatización a través de una Aplicación Real, implantada en diferentes entornos y actividades para sus Clientes.

Se exponen los siguientes temas generales:

□ Gestión de Nóminas y Personal, en el que se muestran los diferentes componentes requeridos por Ministerio de Trabajo, Seguridad Social, Hacienda y otros entes autonómicos e interlocutores sociales como los Sindicatos p.e., se comenta la composición de la Remuneración del Trabajador, los recibos salariales, TCs, transferencias bancarias u otros métodos de pago, declaraciones IRPF, cálculo diferencial según las provincias españolas, regularizaciones e impresos exi-

gidos por Hacienda (190 p.e.), análisis de costos y enlace con el sistema contable (financiero de la empresa), Contratación, bajas por enfermedad, maternidad o accidente, finiquitos y parametrización de Convenios.

□ Gestión de la Formación, donde se controla la formación costeada por la Empresa a sus empleados partiendo de un Diccionario o Catálogo de cursos, Presupuestos económicos, Plan/es de Formación, enlace con la Fundación Tripartita, proveedores externos de Formación, Monitores, planificación de aulas internas y evaluaciones del Monitor, del Curso y de la medición y logro de los objetivos del mismo, además de la emisión de Diplomas o Certificados y enlace con el expediente de Personal para conocer que cursos ha hecho, su coste, su calificación, su itinerario formativo, etc.

□ Selección de Personal y Promoción Interna para ejercer la función de Reclutamiento de trabajadores que deben cubrir unos puestos de trabajo determinados, filtraje de candidatos y control de pruebas, entrevistas, tests, etc. Además de gestionar la agenda de entrevistas de los seleccionados internos y el control del proceso de selección o de promoción interna.

□ Puestos de trabajo y Competencias, definición de los PT a nivel de misión, organización estructural y funcional, tareas y funciones a realizar, relaciones y dependencias, riesgos en el PT, medios generales, y competencias requeridas para ejercer en dicho PT.

El sistema competencial permite definir una serie de conocimientos, actitudes y aptitudes necesarios para ocupar dicho PT y mediante una Evaluación 360º o similar obtener el grado de convergencia entre la persona y el PT.

Todo ello unido a Planes de Carrera, Plan de Sucesiones, Remuneraciones variables, evaluación del desempeño, etc.

□ Prevención de Riesgos laborales y Gestión de la Salud, donde se aplica la Ley correspondiente sobre evaluación de riesgos por método ABC o FINE o cualquier otro que utilice la empresa, planes de emergencia, protecciones colectivas, EPIs. Se diferencian los Riesgos de las Constructoras y Gran Obra, además se evalúan riesgos por Procesos de trabajo (líneas de producción), áreas, secciones y PT, maquinaria utilizada y su mantenimiento preventivo, extintores (tipos, revisiones, retimbrados) y agentes contaminantes o nocivos para la salud en el PT, gestión de accidentes y su Investigación.

□ Beneficios sociales como pueden ser la Gestión del Comedor, la Gestión de las Guarderías (que reduce notablemente el absentismo en las empresas, sobretodo las ubicadas en Polígonos industriales).

□ Propuestas de remuneración personalizadas (PRP) o remuneraciones a la carta.

□ Estudio de Bandas Salariales, curvas de dispersión (regresión) y diferentes componentes de la remuneración (fijos, variables, objetivos, competenciales, especies).

□ Estudios de clima laboral, encuestas de satisfacción, entrevista de salida.

□ Cuadro de mandos de Dirección RR.HH. (EIS).

Además, se puede gestionar desde Portal (conexión a Intranet o WEB de la empresa) con accesos restringidos a diferentes niveles para el personal de la empresa, para los mandos de la misma y para los Candidatos a un proceso de Selección.

Todo ello proporciona al asistente una visión amplia de que requerimientos (totales o parciales) suelen tener las empresas en el mundo del Capital Humano, además del contacto directo con aquellas herramientas de Gestión de Personal, las cuales están ampliamente probadas e implantadas en gran cantidad de clientes del Grupo Conektia.



# Los seguros de protección jurídica como beneficio

## SITUACIÓN ACTUAL



La lucha por el talento es uno de los principales retos con los que se encuentran las empresas, no sólo es suficiente el nombre de la compañía y las oportunidades de crecimiento para que los profesionales elijan nuestra organización para desarrollar su carrera profesional.

En los rankings de mejores empresas para trabajar ya no se cita como prioridad la retribución fija y los incentivos, otros aspectos como las guarderías, el horario flexible, el teletrabajo, etc. son elementos que determinan la posición. La necesidad de ofrecer fórmulas para conciliar la vida laboral y personal de los empleados se ha convertido en una realidad. La protección y la seguridad que se ofrezca a su familia es un valor en alza. Como ya saben, los profesionales de recursos humanos tienen que ofrecer paquetes de compensación y beneficios atractivos para ganar en la lucha por el talento, necesitan buscar nuevas alternativas para satisfacer a su cliente interno, los empleados.

### ¿Por qué la protección jurídica?

Las nuevas demandas y necesidades de los empleados tienen que ser cubiertas a través de nuevas alternativas, los modelos anteriores no mejoran, sólo equiparan los paquetes de compensación. Si seguimos utilizando las fórmulas de ayer, obtendremos las mismas soluciones. La conciliación de vida profesional y personal se ha convertido en una realidad que debe ser cubierta por los departamentos de recursos humanos.

La sociedad actual está marcada por ritmos rápidos y vertiginosos, el tiempo se ha convertido en un bien escaso que queremos proteger. Además los entornos son cada vez más complejos, cada vez demandamos más servicios, interactuamos con más agentes sociales y los conflictos se

multiplican (con nuestra comunidad de vecinos, con el inquilino, con tiendas detallistas, con el agente de viajes, con el servicio doméstico, con la administración pública, con empresas de suministros...). La sociedad de la información nos ha convertido en hombres y mujeres mucho más exigentes y es por ello, por lo que la protección jurídica, para hacer valer nuestros derechos, ha surgido como un beneficio apreciado. Pero, ¿qué es la protección jurídica?, es la defensa de los derechos de los empleados a través de un servicio que ofrece asesoría jurídica – para todo tipo de consultas legales que se requieran -, reclamación en nombre de los empleados – redacción, gestión, tramitación y seguimiento -, representación y negociación en su nombre – en los casos de conflictos de intereses – y defensa jurídica en los tribunales.

### Nuevas necesidades, nuevas fórmulas de retribución, nuevas soluciones, DEPSA Colectivos.

Desde DEPSA, empresa del Grupo Catalana Occidente, con el apoyo del Grupo Alta Eficacia - empresa especializada en marketing, recursos humanos, estrategia y desarrollo de negocio – hemos potenciando la nueva división DEPSA Colectivos.

Partiendo de más de 50 años de experiencia en protección jurídica, conociendo las necesidades de defensa jurídica de particulares, profesionales, etc. y contando con el conocimiento del área de recursos humanos que aporta el Grupo Alta Eficacia trabajamos directamente con los departamentos de recursos humanos para diseñar un seguro de protección jurídica adaptado a las necesidades del cliente interno de la compañía, les ofrecemos el plan de comunicación y los apoyamos durante todo el proceso para dotar de un valor añadido a los paquetes de compensación. DEPSA Colectivos cubre una nueva necesidad, la protección del emplea-

do y su familia en su entorno social, una fórmula que en Europa y EE.UU. está consolidada que empieza a ser demanda en España y que va más allá de proteger solamente su esfera privada.

Los conflictos con la comunidad de vecinos, las reclamaciones frente a la operadora del servicio de ADSL, los problemas con los inquilinos, las dificultades con la compañía aseguradora que no quiere hacerse cargo de la indemnización, los problemas con el servicio doméstico, los accidentes en la vía pública, las reclamaciones al transporte escolar de los hijos, las negligencias médicas, la no devolución del importe cuando compramos productos defectuosos... son situaciones cotidianas que requieren tiempo y generan un elevado nivel de estrés a los empleados, además de suponerles un elevado coste económico.

En resumen, DEPSA Colectivos ofrece tranquilidad, los empleados se despreocupan de la defensa jurídica de los problemas de la vida cotidiana porque desde DEPSA los resolvemos, sin que ocupen su tiempo, ni laboral ni personal, en solucionar este tipo de cuestiones, mejorando su calidad de vida.

### Nuevos horizontes

Los departamentos de recursos humanos tienen la tarea de ofrecer entornos ergonómicos, climas laborales favorables, fomentar el compañerismo, proporcionar espacios de trabajo cómodos, luminosos, confortables... una retribución que satisfaga las necesidades de los empleados, beneficios que redunden en su bienestar, pero la realidad actual marca nuevos retos, mejorar su calidad de vida.

Disponer de más tiempo libre, disfrutar de la familia y del ocio, son demandas de las personas que repercuten en su rendimiento laboral, una mejor calidad de vida supone empleados más satisfechos y mejores resultados.

# Entrevista con M<sup>a</sup> Ángeles Tejada

**M**<sup>a</sup> Angeles Tejada , es una empresaria europea del siglo XXI, y una pionera del trabajo temporal en España, fundó su primera empresa en 1978 y hoy es CEO del grupo Select ,co-fundadora de FIDEM,y promotora de Protectoras de Animales, recibió el año pasado el premio "Ciudadana Europea 2005",colabora en tertulias de Radio y Televisión , aunque no le apetece la política, porque disfruta con el realismo diario de la empresa , le encanta trabajar con personas que junto con la tecnología fundamentan la filosofía de su grupo empresarial

**Tú llegas a la Dirección General desde los RRHH, es atípica esta situación en España?**

Ya es difícil para mucha gente llegar a la Dirección General en cualquier grupo, pero por el hecho de ser mujer, las posibilidades en España son inferiores, sólo un 3,3% de los directores generales o CEO, son mujeres.

**¿Crees que las mujeres mandan más o mandan mejor?**

Creo que las mujeres, no mandan, intentan dirigir, consigues más resultados escuchando a tus equipos y si les conoces mejor, fomentas su crecimiento.

**¿Qué hay detrás de una empresaria?**

Una luchadora, lo mismo que detrás de un empresario. Una persona con ganas de arriesgarse en un negocio, de esforzarse por levantarlo cada día, de crear o inventar servicios que puedan venderse, en definitiva, alguien que no teme fracasar ,aunque no siempre es fácil conseguir que los proyectos funcionen bien.

**¿Cuál fue tu primer trabajo?**

Fui administrativa a los 14 años en una gestoría, después trabajé como secretaria, profesora infantil, profesora de francés, en fin, todo tipo de trabajos mientras cursaba mis estudios, hasta que comencé a trabajar en una consultoría de RRHH y descubrí un mundo nuevo que me pareció interesante y en el que pude formarme profesionalmente.

**¿Cómo se gobierna una empresa, hoy?**

Conociendo el mercado, sus necesidades, anticipándote,aportando un valor añadido distinto que tus competidores, y sobretodo, con un equipo que crea en tí, motivado, con el que puedas desarrollar proyectos. La empresa, son las personas, detrás de una idea bien organizada por auténtico empresario.

**¿Quién ha influido más en tu vida personal? Y...en la profesional?**

En lo personal, las personas que han creído y han confiado en mí, lanzándome a un proyecto empresarial y a las que he intentado no defraudar. Y en lo profesional, rodearme de personas con más experiencia que yo, de las que he podido aprender de todo y de todos.

**¿Dime tres cosas importantes para dirigir una compañía?**

Sentido común, talento y algo de talento.

**¿Tu mejor logro como empresaria?**

Sobrevivir a la competitividad y crecer con ella .

**¿Qué haceis en tu compañía sobre Responsabilidad Social Corporativa?**

Es cuestión del día a día , aparte de proyectos concretos , coordinamos trabajo a más de 30.000 personas al año, nos ocupamos de ellos,los formamos,los tratamos bien e intentamos que disfruten trabajando.

**¿Qué tiene Select que no tengan otras empresas?**

Nuestro propio "logo" es: Las personas primero, eso define nuestra cultura, nos acercamos a clientes y trabajadores, para conocer sus necesidades y buscarle soluciones a medida.. Nuestro objetivo no es ser los más grandes, sino los mejores.

**¿Por qué hay pocas mujeres directivas?**

Hace falta una evolución que afecta a la familia, las mujeres no necesitamos que las parejas AYUDEN, sino que COMPARTAN ,tarear ,para redimirnos de la culpabilidad por abandonar la familia aspirando a una promoción profesional.

La promoción profesional se producen entre los 30 y 35 años, y en esta edad se acostumbra a tener hijos. Necesitamos conciliación para hombres y mujeres, que ellos pidan permisos para ir al pediatra, o al colegio .La administración y la sociedad deben trabajar en este sentido.

**¿Es posible conciliar vida familiar y además promocionar?**

Siempre que consigas que tu entorno acepte tu trabajo, que puedas desplazarte , que se asuman horarios complejos ,que exista disponibilidad , porque para una mujer si no se delegan y comparten responsabilidades familiares ,todo es más complicado

**¿Cómo sería un director de RRHH, ideal?**

Que trascienda a sus funciones naturales, selección, administración,formación etc , con conocimiento sobre el negocio , como finanzas, comercial, producción, de esta forma contribuye a la organización estructural de la plantilla , racionalizando costes.

Su incorporación a los Comités de Dirección, deben permitirle aportar y defender criterios que permitan a un empresario confiar en su gestión.

**¿Cómo solucionarais la falta de perfiles profesionales?**

Es habitual que un país con un alto crecimiento económico sufra escasez de trabajadores, nosotros invertimos en su búsqueda , en los países del este existen profesionales cualificados ,tambien en escuelas de formación profesional ,buscamos en internet,participamos en foros ,estamos en la universidad y ofrecemos ventajas a los trabajadores. Si buscas bien,encuentras.

**¿Nos pagará la pensión los inmigrantes?**

Al menos contribuirán a que podamos cobrarla todos ,teniendo en cuenta que ocupan ya,más del 13 % de los contratos . No obstante debe conjugarse con la asunción de costes sanitarios ,escolares y sociales , derivados de la agrupación familiar.

# Las nuevas tecnologías al servicio de la gestión rentable de los Recursos Humanos y la seguridad

■ **Joan Parés Prats**

*Presidente y Fundador del Grupo SPEC, S.A., empresa líder desde 1978 en las soluciones de gestión horaria y de accesos*

Desde siempre, la optimización de los recursos humanos ha sido un área fundamental para las organizaciones; ¿Qué impacto en coste tiene el absentismo? ¿Afectan los retrasos a la productividad? ¿Aporta cada uno de los empleados su máximo potencial a la empresa? El uso eficaz de las tecnologías permite dar respuesta a estas necesidades consiguiendo una optimización efectiva a corto plazo.

Por ello, los sistemas de gestión horaria resultan de enorme utilidad para empresas de cualquier tamaño o sector de actividad. Dichos sistemas permiten controlar y gestionar de forma sumamente automatizada los tiempos trabajados, el absentismo laboral, la puntualidad, las horas extras y además suponen el enlace idóneo entre RRHH y nómina.

Las soluciones SPEC de gestión horaria de última generación ofrecen además importantes ventajas tanto a nivel tecnológico como de facilidad de uso: diseños de pantallas intuitivas y de fácil aprendizaje, representaciones gráficas de resultados, una avanzada plataforma tecnológica y cálculos instantáneos de los movimientos y resultados. De esta forma, las empresas consiguen agilizar la eficacia y rentabilidad de sus negocios, alcanzar ahorros en coste significativos, mejorar la productividad y crear un mejor equilibrio de vida laboral y privada para sus empleados. Se estima que el uso de

estas soluciones más avanzadas puede mejorar hasta en un 15% la productividad de las empresas.

Otra necesidad creciente de las compañías es favorecer la comunicación con los empleados desde los departamentos de RRHH. Los portales del empleado se están convirtiendo de este modo en una herramienta que está adquiriendo máxima relevancia. Se conciben como un medio para compartir, consultar y divulgar la información. Se trata de sistemas que además de proporcionar una información detallada al departamento de RR.HH, mantienen también informado al empleado sobre sus días libres, hora de llegada y salida, permisos, justificantes, calendario laboral... garantizando así la máxima información y seguimiento a ambas partes. Este tipo de soluciones suponen indudablemente una inversión estratégica en el ámbito de la gestión eficaz de los RRHH.

## **Seguridad y prevención de riesgos laborales**

Pero las nuevas tecnologías no limitan sus beneficios al área de RRHH sino también al de la Seguridad y Prevención de riesgos laborales de las compañías. Ambos aspectos se han convertido en una máxima en empresas de todo el mundo, así lo indica el endurecimiento de la legislación, y es que la prevención y la seguridad son un valor incalculable desde la perspectiva del bien general y de la gestión empresarial. Cada vez es

más necesario para las empresas implantar sistemas que les permitan controlar el acceso de visitantes, empleados o vehículos a determinadas áreas de un edificio, supervisar el estado de las alarmas por zonas, tener un control de las entradas y salidas...por ello es necesario desarrollar soluciones que se adapten a las necesidades de cada caso mediante sistemas de control de accesos, alarmas, presencia y visitas

Este tipo de sistemas han ido evolucionando mucho a lo largo del tiempo, y cada vez resultan más efectivos y seguros. A la mejora de los sistemas de lectura (biometría) debemos añadir la mejora en el procesado de la información. Existe ya en el mercado Español una solución de la empresa SPEC que es 100% Web con motores de cálculo en tiempo real, lo que permite el acceso universal a información elaborada y actualizada.

Por último, es importante considerar que el precio que se paga por uno de estos sistemas es infinitamente menor a lo que podría significar una pérdida de equipos, información, o cualquier otro perjuicio a las instalaciones de las empresas.

Como conclusión, los sistemas de gestión horaria y control de accesos son una herramienta de máxima importancia estratégica para las empresas, contribuyen a un mejor funcionamiento empresarial, tanto en productividad y resultados como en seguridad y motivación general de los empleados.

# Asociación

## Actividades Nacionales

La asociación ha obtenido la Secretaría del Comité de Trabajo para la realización del Proyecto internacional de normalización del Assessment Psicológico, a propuesta de la Asociación Alemana y de AENOR.

### ACUERDOS

▶ El día 30 de enero Aedipe y la **Fundación + Familia** firmaron un acuerdo de colaboración. Además, hemos renovado los acuerdos de:

□ **Outplacement.** Se ha prorrogado el acuerdo con CREADE por el que la consultora especializada en Outplacement se compromete a seguir prestando el servicio de asesoramiento en el Proceso de recolocación de los asociados de Aedipe que se encuentren en situación de desempleo. Podéis encontrar un balance de los resultados de este servicio tan satisfactorio en las páginas 52 a 55 de esta revista.

□ **E-learning.** Se ha prorrogado el acuerdo con el grupo GDT por el que la empresa especializada en e-Learning sigue ofreciendo su plataforma gratuita para los asociados. Además, como novedad durante este año, cada mes os informamos a través de la web y de la newsletter de los 5 cursos gratuitos que hemos seleccionado especialmente para vosotros.

□ **Bolsa de empleo.** También seguimos con la bolsa de empleo Infoempleo pero con novedades. Además de la tradicional plataforma de búsqueda para particulares y empresas con precios más ventajosos, informaremos de manera periódica de las ofertas de trabajo destacadas del sector que seleccionaremos especialmente para los asociados. Incluiremos también las estadísticas del mercado laboral.

□ **Servicio alerta laboral y jurisprudencial.** Proseguimos en nuestra relación con Aranzadi y en su oferta de alerta gratuita sobre temas laborales o de Seguridad Social en las que a través del e-mail los asociados que así lo deseen y se den de alta recibirán un avance de las

noticias, legislación y jurisprudencia diariamente. Y además, acceso gratuito al Westlaw Práctico social durante el período de un mes.

Este año, como novedad, hemos incorporado una sección en la página Web llamada **"Tribuna laboral"** con reseñas y actualidad jurídica, novedades editoriales, alertas laborales y la tribuna con artículos de opinión.

### MEDIOS DE PRENSA

□ **Observatorio de RR.HH y RR.LL.** Revista especializada del sector que con apenas un año de vida ya ha conseguido más de 6.000 suscriptores. Se ha llegado al acuerdo para la cobertura de las actividades de la Asociación, obtención de descuentos para los asociados y colaboración en la newsletter de la Asociación.

### ACTIVIDADES

En el mes de diciembre se realizaron **dos desayunos de trabajo**. El primero, como viene siendo habitual en colaboración con Dopp Consultores, en el que intervino D. Pablo Pastor, Director de IBM España, Portugal, Israel, Grecia y Turquía (páginas 48 a 51 de esta revista). En segundo lugar, el pasado día 19 de diciembre de 2006 se celebró en la sede de Aedipe el primer desayuno de trabajo **"Soluciones e-learning"**, organizado en virtud del acuerdo de colaboración suscrito entre Aedipe y Nanfor Ibérica. La presentación del acto fue a cargo del Director General de Nanfor, D. Javier D. Lozano. Durante el desayuno se intentó contestar a la pregunta de ¿Cómo puede afectar el e-learning a los resultados de las organizaciones? La necesidad de que el e-learning sea cada vez un elemento más estratégico en las organizaciones, de hacer marketing de las soluciones y aplicaciones en el seno de las

organizaciones, la importancia de medir y controlar el impacto del e-learning teniendo muy en cuenta el feedback del usuario o la importancia del elemento tutorial, fueron algunos de los temas que se trataron. Para finalizar se hizo una reflexión general sobre la asignatura pendiente del e-learning para las pequeñas y medianas empresas, que no pueden llegar a tener infraestructuras ni capacidad suficiente para implantar grandes acciones de e-learning pero que, sin embargo, sí están necesitadas y demandan este tipo de soluciones. En este sentido, se menciona la posibilidad de que sean los diversos agentes sociales, a través de las Asociaciones profesionales, empresariales, patronales o sectoriales, las que se impliquen en acciones y soluciones de e-learning que con plataformas únicas, favorezcan a un amplio número de pequeñas empresas.

El pasado miércoles 31 de enero, Aedipe asistió a la **presentación del Anuario de la Empresa Responsable y Sostenible 2006-2007**, organizada por la editorial Media Responsable y la Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

Participaron: D. Salvador Santos, de la Cámara de Comercio de Madrid; D. Marcos González, Director de la Editorial Media Responsable; Dña. Alejandra Polacci, Directora de la Fundación Madrid por la Excelencia. Comunidad de Madrid; D. Juan José Barrera, Director General del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; D. Pedro Ortún, Director de la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea.

Queremos destacar la necesidad de la RSE de apoyarse en la ética y valores de la empresa. Debe responder a la forma de hacer negocio de la compañía elaborando códigos de conducta.

La administración pública debe fomentar la posibilidad de que la pequeña empresa pueda incorporar la responsabilidad social.

Por parte del Gobierno se apoya la Responsabilidad Social enmarcada dentro del Desarrollo Sostenible de la Empresa. Dentro de la UE hay dos estrategias fundamentales: Crecimiento y Empleo, y Desarrollo Sostenible.

No solamente sirve crecer y de forma estable, sino que además, de ese crecimiento, disfrutan todos los ciudadanos.

Cuando hablamos de RSE, hablamos de un elemento estratégico de transparencia con agentes directos (accionistas, consumidores,...), y de buena gobernanza. Uno de los grandes problemas de España es que una tercera parte del empleo es temporal. No sólo valen las normas legales, también la voluntad de las empresas para poder implicar más a los trabajadores en la vida de la empresa.

En función de esto, el Gobierno ha decidido crear un mecanismo de diálogo sobre RSE en el que intervienen 3 foros: Parlamento (Informe con recomendaciones); Foro de empresarios y trabajadores (sindicatos), denominado Diálogo Social; y dentro del Ministerio de Trabajo, un Foro de Responsabilidad Social de las Empresas (En el que debaten empresarios, trabajadores, y un total de nueve Ministerios).

Falta por consolidar que la RSE es rentable y va a ser recompensada.

Hay que concentrarnos en 3 puntos:

Aumentar la demanda de estas prácticas responsables. Debe fomentarlo las Comunidades Inversoras, las empresas privadas y las Administraciones públicas, y los medios de comunicación.

Análisis e investigación socioeconómica (Business Case). Demostrar que estas prácticas pueden aportar un beneficio económico, que es rentable a medio y largo plazo.

Las empresas no pueden hacerlo solas. Tienen que diseñar un modelo, ponerlo en práctica, evaluarlo... Esto debe hacerse en estrecha colaboración con sus agentes internos y externos.

Es un proceso largo, complejo y educacional, de cambio de mentalidad. Pero no va a ser una moda pasajera y está demostrado que este tipo de políticas responsables empiezan a estar cada vez más asumidas en el mundo empresarial.

## ESTUDIOS

Durante el mes de diciembre se presentaron a prensa los resultados del estudio sobre la **Personalidad del directivo/a de RR.HH** realizado en colaboración con el Instituto de Liderazgo y del **estudio sobre las tendencias retributivas en colaboración con ICSA**, cuyos resultados podéis consultar en las páginas 40 a 45, y 46 a 47 de esta revista, respectivamente.

► **Estudio sobre la profesionalización de los RR.HH.** Durante el mes octubre la Asociación Europea de Recursos Humanos (EAPM) junto con el Grupo Consultor Boston, puso en marcha en diferentes asociaciones este proyecto sobre la necesidad de profesionalizar o no la función de RR.HH. El objeto del proyecto es identificar las prioridades de los RR.HH para así poder establecer una mayor fortaleza y competitividad en las compañías europeas. Para ello se plantearon diferentes interrogantes a través de un cuestionario que se remitía a los asociados de las asociaciones de cada país y se establecieron entrevistas personalizadas.

Aedipe, durante el mes de diciembre, seleccionó diferentes Directores de RR.HH de grandes y medianas empresas para la realización de entrevistas personalizadas por la consultora. De los previamente seleccionados resultaron elegidos los DRH Diego Galán de The Colomer Group, Alvaro Polo de Abengoa, Juan Pablo Borregón de Eulen Group, Ignacio Suárez Suárez de Thyssenkrupp, José María Iturrate de HUNOSA.

## PROYECTOS

► AEDIPE en colaboración con el Instituto de Análisis de Intangibles (IAI) y la Escuela de Organización Industrial (EOI) colabora en el Estudio sobre **"El estado real de Implantación de la Responsabilidad Corporativa (RC) en la empresa española"**.

► Y en la investigación **"Identificación de los parámetros de gasto corriente en Gestión de RR.HH que pueden tener correlación con los indicadores financieros de rendimiento organizacional"** cuyo seguimiento podéis hacer a través de la sección de proyectos de la Web.

## INTERNACIONAL

El 19 de enero en Berlín tuvo lugar la segunda

reunión sobre el Proyecto Diversidad que lidera Aedipe, dentro de la Federación Europea de Formación y desarrollo (ETDF-FEDF) organización que engloba a más de 150.000 miembros integrados en 14 asociaciones nacionales que pertenecen a 10 estados miembros de la Unión Europea.

En esta reunión se definió y se acordó la estructura, organización y composición de las sesiones de trabajo que se efectuarán en cada país, así como los diferentes métodos a seguir en la recogida de información y la elaboración de los informes por cada país participante. El objetivo del estudio es conocer la relación causa efecto entre la gestión de la diversidad y la productividad y la rentabilidad en las organizaciones y en función de los resultados iniciar un plan de gestión de la diversidad en función de las necesidades de cada organización.

Como fruto de esta reunión cada asociado de Aedipe recibió durante el mes de enero de 2007 en su e-mail una carta solicitando su colaboración en este proyecto.

► **Federación Mediterránea de Recursos Humanos.** A partir de esa reunión en Marruecos, Aedipe asumirá la presidencia de esta federación y entre sus funciones estará la de elaborar su Estatuto.



## ¡¡Nueva Web AEDIPE!!

El 2 de marzo se lanzó la nueva Web <http://www.aedipe.es>, con:

Nueva imagen más adaptada a los nuevos tiempos, más ágil y funcional, con un funcionamiento más intuitivo

- Nuevas secciones
- Proyectos
- Estudios
- Tribuna laboral
- Prensa
- Nuevos y renovados Servicios
- Outplacement
- Bolsa de empleo
- E-learning
- Alerta laboral
- Consultorio trabajador autónomo

# Asociación

## Actividades de las Agrupaciones Territoriales

Consulta la totalidad de las actividades de las Agrupaciones en la Agenda de la nueva Web [www.aedipe.es](http://www.aedipe.es)

### AEDIPE ASTURIAS

#### 1 de diciembre de 2006

Jornada Empresa y Tabaco: Problemática legal y soluciones desde RR.HH. Se desarrolló en La Fundación Escuela de Negocios de Asturias entre las 9.30 y las 14.00 horas. Los ponentes fueron Laureano Cavia de CAPSA, el abogado Carlos Muñiz y Maite González Supervisor Médico de Ibermutuamur.

#### 6 de marzo de 2007

II Jornada Nacional sobre Flexibilidad "Hacia el equilibrio de la vida profesional, familiar y personal". Hotel de la Reconquista. Oviedo.

### AEDIPE NAVARRA

#### 14 de noviembre de 2006

"Los verdaderos activos de una organización entran por la puerta cada mañana y salen por ella cada tarde". Catherine Alonso, consultora de NOVOTEC y de D. Joaquin Rodríguez Blanco, Resp. de relaciones Laborales de CEPESA en Gibraltar. Hotel Iruña Park.

#### 17 de enero 2007

Desayuno de trabajo "La Dinámica de las organizaciones". Coordinación y dirección a cargo de D. Gregorio Armañanzas, Psiquiatra y consultor de organizaciones. Director de Go Gestión de Organizaciones. Hotel Iruña Park.

#### Del 15 al 29 de enero

"Best practices" en RRHH: formación, retribuciones y valoración del desempeño, flexibilidad y competitividad en la empresa. Presentación de la jornada e introducción de los temas: D. Fernando Llera Chocan. Consultor, experto en RRHH y profesor de ESIC. Tres jornadas:

– Lunes 15. Políticas de formación y desarrollo en RRHH. Ponente: D. Juan Goñi Iturrualde. Director de RRHH de Laboratorios CINFA.

– Lunes 22 de enero. Modelos de retribución variable y valoración del desempeño. Ponente: D. Cesar Lusarreta Olagüe. Director de RRHH Thomson-Aranzadi.

– Lunes 29 de enero. Políticas de flexibilidad en RRHH y competitividad en la empresa. Ponente: D. Pablo Urdiroz Torrent. Director de RRHH. KYB Suspensions.

### AEDIPE NORTE



#### 16 de diciembre de 2006

La novena edición del premio de Aedipe (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas en Cantabria) y Euroempleo a la mejor gestión en Recursos Humanos en Cantabria fue para el director de Recursos Humanos de Draka Comptel de Maliaño, Mateo Casanueva Galdós. El premio se puede otorgar tanto por una acción puntual de un directivo o bien como reconocimiento a su trayectoria personal, como el caso de Casanueva, que lleva más de 32 años de carrera profesional, siempre relacionada con la gestión de personal.

El galardonado es ingeniero técnico Electrónico y máster por la Escuela Europea de Negocios. El premio está reservado a miembros de la asociación y los candidatos son propuestos por tres miembros de la organización y organizaciones empresariales o sindicales representativas que estén avaladas por la firma de cinco miembros de Aedipe en Cantabria. El premio consiste en un trofeo original y 3.000 euros, aportados por la empresa de trabajo temporal Euroempleo, así como un diploma acreditativo.

TODOS LOS PREMIADOS: Fidel López Mediavilla, Grupo Álvarez; Ricardo Pons, Textil Santanderina; José María Espina Tamargo, BSH Electrodomésticos; Ricardo Prieto, Solvay; Roque Néstor Sáez, Derivados del Flúor; Regino Gil Díaz, Asturiana de Zinc; José Antonio Oliva, Plásticos Españoles; Aurelio Balbás, Teka Cantabria.

### AEDIPE VALENCIA

#### 31 enero 2007

"Políticas de contratación en las empresas de la Comunitat Valenciana, ante la constante evolución del mercado". Sala 4-A del Centro de Eventos de Feria Valencia. El acto, organizado conjuntamente con Access, será presidido por el Honorable Justo Nieto Nieto, y contará con la participación del Ilmo. Emilio Barberá, Secretario Autonómico de Universidad, Ciencia y Tecnología. Los ponentes se completan con la participación de D. José Vte. Morata (UMIVALE), D. José Mª Traver (Feria Valencia), D. José Abarques (Ford), D. José Vte. Niclós y D. Domingo Carles (Access).

#### 16 febrero 2007

"Nuevas maneras de aprender: El coaching". Salón de Grados de la Facultad de económicas de la Universidad de Alicante. El Acto, organizado conjuntamente con Fundeun, contará con la ponencia de Antonio Ángel Pérez (Influye). Además participarán en una mesa de debate Juan Llopis (Facultad de Económicas de la U.A.), José Mª Traver (AEDIPE), Isabel Obrador (Fundeun), y José Luis Gascó (U.A.)

#### 21 febrero 2007

"Identificación del potencial aplicado al desarrollo". Sala Castellón de Feria Valencia. En este taller, organizado conjuntamente con Profiles Internacional, se podrá ver de forma práctica la utilización de una metodología de trabajo y un sistema con el que identificar las características comunes de los diferentes puestos y desempeños.

#### 3 abril 2007

"Ley para la igualdad efectiva de hombres y mujeres: Aspectos a tener en cuenta desde la perspectiva de RRHH" Sala Castellón de Feria Valencia. El acto se convoca conjuntamente con Garrigues.

# VIII Premio Aedipe - Human Management System 2007

La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas convoca el **VIII Premio AEDIPE y Human Management Systems**, a la innovación con **La Gestión de Personas 2007** para artículos de carácter científico y divulgativo sobre la función de los recursos humanos en las organizaciones, conforme a las siguientes:

## BASES

### 1. CRITERIOS

Podrán concurrir al **VIII Premio AEDIPE y Human Management Systems** los artículos inéditos, con planteamientos generales que aborden cualquier aspecto de la función de recursos humanos y/o la gestión de las personas.

- Calidad Científica – Concreción y claridad expositiva –  
Interés profesional, tanto académico como práctico – Originalidad y actualidad del tema -

### 2. PARTICIPANTES

Podrán concurrir al **VIII Premio AEDIPE y Human Management Systems** todos los artículos que se reciban antes del 13 de abril de 2007 con vistas a su publicación en la Revista AEDIPE y que no hayan sido publicados en cualquier otra publicación o medio.

### 3. FORMA

Los artículos (redactados en castellano) se presentarán escritos en ordenador, a doble espacio, por una sola cara y en hojas de tamaño normalizado (DIN-A4). Se utilizará el tipo de letra Arial y el tamaño de la letra será de 12 puntos. Los artículos tendrán una extensión mínima de 2.000 palabras y máxima de 5.000, equivalentes a una extensión entre 8 y 20 páginas, aproximadamente.

Los artículos se deberán enviar a la dirección de AEDIPE: calle Moreto Nº 10, bajo izda., 28014 Madrid, a la atención del Consejo Editorial, en copia papel, y por correo electrónico a la dirección [aedipe@aedipe.es](mailto:aedipe@aedipe.es).

### 4. DOTACIÓN

El **VIII Premio AEDIPE y Human Management Systems** estará dotado con 3.005 euros, además de la asistencia del autor(es) al próximo congreso anual sin abonar cuota de inscripción. Se entregará una exclusiva estatuilla.

A juicio del Jurado se podrán nominar hasta un máximo de dos **accésits** complementarios (no dinerarios) al **Premio AEDIPE y Human Management Systems**.

### 5. JURADO

Estará compuesto por cinco miembros. El Presidente de AEDIPE, que lo será a su vez del jurado. El Director General de Human Management Systems, y dos invitados por el Consejo Nacional de AEDIPE entre personalidades representativas y de reconocido prestigio en la gestión de recursos humanos (Universidades, Escuelas de Dirección de Empresas, Asociaciones Profesionales, Directivos empresariales), que no formen parte de los órganos de dirección de AEDIPE. Un quinto elegido de entre los componentes del Consejo Editorial que hará de Secretario. Los acuerdos se adoptarán por mayoría. Se levantará acta del resultado de la deliberación. El Premio podrá declararse desierto.

### 6. FALLO Y ENTREGA

El fallo se dará a conocer antes del 15 de Mayo y la entrega de los Premios tendrá lugar con ocasión del 42 CONGRESO AEDIPE que se celebrará en Valencia durante los días 31 de mayo y 1 y 2 de junio de 2007.

### 7. PUBLICACIÓN

Los artículos premiados se publicarán en la Revista **dirigir personas** AEDIPE, tanto si han sido ya publicados como si se han presentado con motivo de esta convocatoria.

### 8. ACEPTACIÓN DE LAS BASES

Los participantes aceptan en su integridad estas bases así como el fallo del jurado, renunciando a cualquier reclamación en relación con las mismas.

Los autores que se presenten a los **Premios AEDIPE y Human Management Systems** autorizan la publicación de sus artículos a criterio del Consejo Editorial.



# 42 Congreso de Aedipe

Los próximos días 31 de mayo, 1 y 2 de junio, Aedipe celebrará en Valencia su cuadragésimo segundo congreso nacional.

En esta ocasión el tema elegido es:

**Profesionales de Recursos Humanos... ¿Facilitadores de negocio?**

JUEVES, 31 de Mayo de 2007	VIERNES, 1 de Junio de 2007	SABADO, 2 de Junio de 2007
 <p>Bienvenidos al <b>42 Congreso Nacional de AEDIPE</b></p>	<p>09:15 - 10:30 <b>Ponencia conjunta</b> Responsabilidad social corporativa: Modelos de gestión <b>Domingo García-Morad</b> Catedrático de Ética Empresarial (Universitat Jaume I, España) <b>Isabel Rubio</b> Directora del departamento de responsabilidad social corporativa de Bancaja</p> <p>10:30 - 11:00 <b>Esmorzaret Valencià</b></p> <p>11:00 - 12:15 <b>Mesa Debate</b> Proyectos Equal: Acciones innovadoras en responsabilidad social corporativa ERCOVA, MOLT, AGMETAL, CONCILIATE y COMPASS</p> <p>12:15 - 12:30 Descanso</p> <p>12:30 - 13:00 <b>Monólogo humorístico</b> El profesional de RRHH</p> <p>13:00 - 14:15 <b>Mesa Debate</b> Absentismo: Prevención y gestión del absentismo. Aportaciones psicosociales <b>José Mª Peiró</b> Catedrático de Psicología de las Organizaciones (Universitat de Valencia, España)</p> <p>14:15 <b>Comida</b></p> <p>16:00 - 17:00 <b>Talleres</b> Lineax: Retribución Universidad Carlos III: Rendimiento</p> <p>17:00 - 17:15 Descanso</p> <p>17:15 - 18:15 <b>Ponencia conjunta</b> Formación: ¿Tenemos orientada la formación a "nuestro negocio"? <b>Felipe Llano</b> Director de executive education en ESIC Business &amp; Marketing School <b>Mª José Molina</b> Directora del departamento de formación y proyectos de Proselección <b>Vicente Sanz</b> Ejecutivo de desarrollo de personal de Consum</p> <p>18:15 - 18:30 Descanso</p> <p>18:30 - 19:30 <b>Ponencia</b> Motivación: El humor en la empresa <b>Eduardo Aduregui</b> Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (Instituto Universitario Europeo, Italia) <b>Jesús Domínguez</b> Doctor en Pedagogía (Universidad Pontificia Comillas, España)</p>	<p>9:30 - 10:45 <b>Ponencia</b> Competencias actuales en la dirección de recursos humanos. El caso español. <b>Cefeli Soler</b> Doctor en Psicología (Universitat de Barcelona, España)</p> <p>10:45 - 11:15 <b>Esmorzaret Valencià</b></p> <p>11:15 - 12:30 <b>Ponencia</b> Cierre: El caso... Reconocido empresario valenciano</p> <p>12:30 - 12:45 Descanso</p> <p>12:45 - 13:00 <b>Asamblea anual de asociados</b></p> <p>13:00 - 13:15 <b>43 Congreso</b> <b>Balbino José González</b> Presidente de la agrupación de AEDIPE en Asturias</p> <p>13:15 - 13:45 <b>Clausura</b> <b>Antonio Barba</b> Presidente AEDIPE <b>José Mª Traver</b> Presidente de la agrupación de AEDIPE en la Comunitat Valenciana y Murcia <b>Rodrigo Ceballos</b> Director general de trabajo</p>
<p>16:30 - 17:30 <b>Entrega de documentación y acreditaciones</b></p> <p>17:30 - 18:30 <b>Apertura</b></p> <p>18:30 - 19:45 <b>Ponencia</b> Tendencias y profesionalización en la gestión de RRHH. Dónde encaja España en el marco europeo. (Trends and professionalisation in HRM. Where Spain fits in) Traducción simultánea al castellano <b>Chris Brewster</b> Catedrático de Dirección Internacional de RRHH (Henley Management College, Inglaterra)</p> <p>19:45 - 20:15 <b>Premios Human</b></p> <p>20:15 <b>Cóctel</b></p> <p>23:00 <b>Ocio Puerto</b></p>	<p>16:00 - 17:00 <b>Talleres</b> Lineax: Retribución Universidad Carlos III: Rendimiento</p> <p>17:00 - 17:15 Descanso</p> <p>17:15 - 18:15 <b>Ponencia conjunta</b> Formación: ¿Tenemos orientada la formación a "nuestro negocio"? <b>Felipe Llano</b> Director de executive education en ESIC Business &amp; Marketing School <b>Mª José Molina</b> Directora del departamento de formación y proyectos de Proselección <b>Vicente Sanz</b> Ejecutivo de desarrollo de personal de Consum</p> <p>18:15 - 18:30 Descanso</p> <p>18:30 - 19:30 <b>Ponencia</b> Motivación: El humor en la empresa <b>Eduardo Aduregui</b> Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (Instituto Universitario Europeo, Italia) <b>Jesús Domínguez</b> Doctor en Pedagogía (Universidad Pontificia Comillas, España)</p> <p>21:30 <b>Cena: Hotel Las Arenas</b></p>	<p><b>PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS... ¿FACILITADORES DE NEGOCIO?</b></p>

Os informamos que hasta el 1 de mayo podéis aprovecharos de la existencia de un precio especial para asociados de 450€. Para cualquier otra información adicional puede consultar las páginas web: [www.aedipe.es](http://www.aedipe.es) y [www.aedipecv.es](http://www.aedipecv.es) O dirigirse a Juan Martínez Parra Teléfono: 963 517 105 [infoaedipecv@feriavalencia.com](mailto:infoaedipecv@feriavalencia.com)



## BOLETÍN DE INSCRIPCIÓN

**Lugar de celebración:**  
Centro de Eventos  
de Feria Valencia

Apellidos ..... Nombre .....

Cargo .....

Centro De Trabajo .....

Dirección .....

Población ..... Código Postal ..... Provincia .....

Teléfono ..... Fax .....

Correo Electrónico .....

### PRECIOS

Hasta el 1/05/2007:	Después del 1/05/2007:
Socios: <b>450 €</b>	Socios: <b>550 €</b>
No socios: <b>650 €</b>	No socios: <b>750 €</b>
Acompañantes: <b>200 €</b>	Acompañantes: <b>200 €</b>

### FORMA DE PAGO (remitir justificante a Secretaría)

A. Talón nominativo a nombre de Congreso AEDIPE 2007 e indicar el concepto 42 Congreso de la Asociación Española de Dirección de Desarrollo de Personas.

B. Transferencia bancaria a Cajamar.  
Cuenta Nº 3058.2010.59.2720002918. En el concepto indicar 42 Congreso AEDIPE, incluyendo el nombre de la persona.

HOTEL	DIRECCIÓN	PRECIO
IBIS PALACIO CONGRESOS **	C/ Valle de Ayora, 46015 Valencia Tel: (34)963 173 337 - www.accor.com	Habitación individual: 65,00 € Habitación doble: 71,00 €
NH JARDINES DEL TURIA ***	C/ Pintor Velázquez, 46100 Burjassot, Valencia Tel: (34)963 905 460 - www.nh-hotels.com	Habitación individual: 81,00 € Habitación doble: 92,00 €
NH ABASHIRI ***	Av. Acasús March 59, 46013 Valencia Tel: (34)963 732 852 - www.nh-hotels.com	Habitación individual: 81,00 € Habitación doble: 92,00 €
NOVOTEL PALACIO CONGRESOS ****	C/ Valle de Ayora 1, 46015 Valencia Tel: (34)963 997 400 - www.accor.com	Habitación individual: 108,00 € Habitación doble: 122,00 €
NH CENTER ****	C/ Ricardo Micó 1, 46009 Valencia Tel: (34)963 475 000 - www.nh-hotels.com	Habitación individual: 117,00 € Habitación doble: 130,00 €
MELIA INGLES ***	C/ Marques de Dos Aguas 6, 46002 Valencia Tel: (34) 963 516 426 - www.solmelia.com	Habitación individual: 160,00 € Habitación doble: 170,00 €
HESPERIA PARQUE CENTRAL ****	Plaza Manuel Sanchis Guarnier 1, 46006 Valencia Tel: (34)963 039 100 - www.hesperia.com	Habitación individual: 163,00 € Habitación doble: 192,00 €
MELIA PLAZA ****	Plaza Ayuntamiento 4, 46002 Valencia Tel: (34) 963 520 612 - www.solmelia.com	Habitación individual: 192,00 € Habitación doble: 204,00 €
<b>Secretaría del Congreso:</b> AEDIPE Comunitat Valenciana	C/ Moxatín 14, 46002 Valencia Tel: (34) 963 517 105 - www.aedipecv.es	Almuerzo y desayuno incluidos El 7% de IVA no está incluido

# Club Aedipe

## Ofertas especiales para asociados



Puedes consultar la totalidad de ofertas y ventajas que te ofrece el Club en nuestra web [www.aedipe.es](http://www.aedipe.es)

Si eres asociado de Aedipe y todavía no tienes la tarjeta del Club, puedes solicitarla a través del e-mail [club@aedipe.es](mailto:club@aedipe.es) o del teléfono: : 902 10 37 36 de lunes a viernes (09:00 - 15:00 h.).

### Servicios Profesionales



#### CURSOS DE E-LEARNING

CURSOS MULTIMEDIA INTERACTIVOS GRATUITOS PARA ASOCIADOS:

- Diseño y Gestión de un Plan de Formación para la empresa · Motivación del Capital Humano · Técnicas de Dirección de Equipos · Inglés. Estas materias, por su actualidad, encajan en los perfiles de muchos de los profesionales que optan por realizar cursos on-line, de manera que el cliente puede escoger el contenido que mejor se adapte en su duración y escala de dificultad a las necesidades reales de capacitación o reciclaje de los destinatarios de su formación.
- Todos los cursos que desarrolla Formación Digital cumplen con el estándar e-learning SCORM 1.2.

Más información en el teléfono: 902153515



#### SERVICIO MEDICO

¿Quieres un seguro médico para ti o tu empresa a un precio inmejorable? Además de disfrutar de una prima especial con ASISA sólo por ser asociado de AEDIPE, consulta las ventajas para tu empresa. Tú eliges la fórmula, nosotros lo gestionamos. Prima 2007 para los asociados de AEDIPE: 40,23 €/persona/mes. Oferta dental para los asociados de AEDIPE:

- Suplemento Póliza Dental con Póliza Sanitaria: 4,51 €.
  - Póliza Dental sin Póliza Sanitaria: 7,00 €
- Ponte en contacto con ASISA. Tfno: 91.700.93.05 o en la dirección [mjgonzal@asisa.es](mailto:mjgonzal@asisa.es)



#### SOFTWARE DE RR.HH.

■ Como asociado de Aedipe puedes beneficiarte de condiciones especiales en la contratación de servicios de Gestión de RR.HH. con Cézanne. Le ayudamos a aumentar el Rendimiento de los Empleados con soluciones colaborativas para la Gestión del Capital Humano. [www.cezannesw.com/espanol/index.htm](http://www.cezannesw.com/espanol/index.htm)



#### PSICOLOGÍA. GABINETE PSICOLÓGICO ALERCE

■ Servicio Telefónico: 902 197.156. Consulta Presencial y Servicio a través de Internet: [www.alerce.org](http://www.alerce.org). Oferta Aedipe: 50% de descuento en la 1ª sesión y 10% en las restantes.



#### GESTIÓN DEL TIEMPO

■ ¿Te ofrecemos atención personalizada para organizar cualquier aspecto de tu vida del que no puedas o no quieras ocuparte por falta de tiempo. Oferta Club: 100 cuota inscripción + 300 / mes IVA incluido. Para más información puede llamar al Teléfono 902 197 156 o escribir un E-mail a la dirección [club@aedipe.es](mailto:club@aedipe.es)

## TATUM

Tatum trabaja en el desarrollo de personas a través de: ■ formar y motivar equipos ■ entrenar habilidades comerciales e implantar metodologías comerciales, ■ desarrollar habilidades directivas ■ dinamizar los comités de dirección en la orientación al negocio. Combinando técnicas presenciales, online, multimedia, game training, coaching y outdoor training. Tatum ofrece a los miembros de AEDIPE ofrece descuentos en nuestros programas. Infórmese en el 902 01 31 91 ó en [marketing@tatum.es](mailto:marketing@tatum.es)



## AXA SEGUROS E INVERSIONES

ANTES DEL VENCIMIENTO DE SUS POLIZAS CONSULTENOS SIN COMPROMISO ALGUNO Y COMPRUEBE EL IMPORTANTE DESCUENTO QUE LE OFRECEMOS POR SER SOCIO DE AEDIPE

- OFERTAS ESPECIALES EN SEGUROS DE HOGAR Y AUTOMOVILES

Para más información contactar directamente con el agente de AXA Javier Ferreras a través del correo electrónico habilitado para este fin ([javier.ferreras@agencia.axa-seguros.es](mailto:javier.ferreras@agencia.axa-seguros.es)) ó llamado al teléfono 687924104.



## WORKCENTER

- Precios Especiales para asociados de Aedipe.

■ Sólo contratación a través de la web "pepe empresas" introduciendo en "corporación" la clave y la contraseña TRIAEDI. Para más información puede llamar al Teléfono 902 197 156 o escribir un E-mail a la dirección [club@aedipe.es](mailto:club@aedipe.es)

PORQUE EL DINERO NO LO ES TODO, DEPSA COLECTIVOS.  
UN **NUEVO BENEFICIO PARA RETRIBUIR A SUS EMPLEADOS.**  
**ELLOS SE LO AGRADECERÁN.**



**DEPSA colectivos**

Mucho más que un simple servicio de asesoría jurídica

915 475 144  
Llámenos

DEPSA **colectivos** es un Seguro de Protección Jurídica que ofrece a sus empleados, en todos los ámbitos de su vida cotidiana, los siguientes servicios:

- Asesoramiento jurídico telefónico
- Reclamación extrajudicial y judicial
- Cobertura de honorarios y gastos
- Defensa jurídica

DEPSA **Colectivos** le ofrece a usted, como responsable de RRHH, un **beneficio a la medida de su compañía.**

**DEPSA**   
El Seguro de Protección Jurídica

Grupo **CATALANA**  
**COBERTURA**

## Servicios Profesionales



### **CAMPEONATO DEL MUNDO DE FÓRMULA 1 (2007-2008)**

CIRCUITO DE MONTMELÓ · Disfruta del gran premio de España del 2007 que se celebrará el próximo mes de mayo en el circuito de Cataluña, los días 11, 12 y 13 de mayo. Ref. 147

Para más información puede llamar al Teléfono 902 197 156 o escribir un E-mail a la dirección [club@aedipe.es](mailto:club@aedipe.es)



### **MOTOCICLISMO EN JEREZ**

Disfruta del Gran premio de Motociclismo de Jerez que se celebrará los días: 23, 24 y 25 de Marzo de 2007.

No puedes perder la oportunidad de ver en directo este acontecimiento. Información y Reservas: 902 197 156. Ref.: 267



### **ESPECTÁCULOS MUSICALES. WE WILL ROCK YOU**

Estreno: 23 de Enero. Teatro Calderón - Madrid - Calle Atocha nº 18. 10% de descuento Información y Reservas: 902 197 156. Ref.: 275



### **ACEITE DE OLIVA**

Ofertas especiales para asociados de AEDIPE Oferta especial Club AEDIPE: Dto 20.5 % o sobre tarifa. 1 caja de 6 botellas (incluido IVA y portes), 40.20€. OLIFE SA C/ Ramón y Cajal, 2 - 23001 Jaén. ESPAÑA Tfn y Fax 953 234 398 - 696 921 122  
[www.trespuestasviejo.com](http://www.trespuestasviejo.com) / [www.senoriodejaen.com](http://www.senoriodejaen.com) . [comercial@olife.es](mailto:comercial@olife.es)



### **DOMECQ BODEGAS**

- Marqués de Villamagna Gran Reserva 00 D.O.Ca Rioja Ref: 7230. Precio: 84,40 €. Caja de 6 Botellas.
  - Marqués de Villamagna Reserva 02. D.O.Ca Rioja. Ref: 67606. Precio: 60,80 Euros. Caja de 6 Botellas.
  - Marqués de Villamagna Crianza 03. D.O.Ca Rioja. Ref: 69404. Precio: 34,20 Euros. Caja de 6 Botellas.
- “REGALO de este magnífico set de vinos al realizar un pedido de tres cajas”
- Se lo enviamos a la dirección que nos indique en un plazo máximo de 10 días.
  - Haga su pedido en el Telf. 902 333 315, por fax en el 902 333 325 o por correo electrónico a: [nuestratienda@domeqobodegas.com](mailto:nuestratienda@domeqobodegas.com)
  - Forma de pago: Tarjeta de Crédito o Contra reembolso . Oferta válida hasta el 30/09/06
  - Indique su código de oferta al realizar el pedido: AEDC010107
  - IVA y portes incluidos en Península y Baleares. Añadas válidas hasta fin de existencias.



### **RESTAURANTE LA HUERTA DEL DUQUE**

■ Mediante la presentación de la tarjeta de miembro del CLUB AEDIPE, todos los asociados y personal, podrán disfrutar de un descuento del 20% sobre los precios de carta en las cenas. Podéis solicitar una tarjeta personalizada de clientes distinguidos que os dará derecho a tener trato preferente al hacer la reserva y acceder a todos los eventos que se celebren en el Restaurante, tales como jornadas gastronómicas, cenas concierto o catas de vinos y quesos.

Restaurante LA HUERTA DEL DUQUE. D. JAVIER LOZANO, Responsable de Sala. C/ Alburquerque, 14 (esquina a C/ Palafox) 28010 Madrid

Haga sus reservas: Tfno.: 91 593 4165 - 91 445 4038. Fax: 91 593 9159

■ Puede solicitar su tarjeta en la siguiente dirección:

<http://www.viajesejecutivo.com/colectivos/tarjetadescuento.htm>

# La formación como un proceso integrador

■ Jose Ignacio Ustaran  
Director General Formación Digital



Uno de los principales condicionantes que marcan el desarrollo de la formación para los profesionales de las Pymes españolas viene definido por el factor tiempo, o más concretamente, la falta del mismo. La velocidad con la que nuevos procedimientos se incorporan al quehacer diario de los trabajadores, hace casi inviable la dedicación que antaño el profesional dedicaba a su proceso formativo.

Hoy en día y por poner un ejemplo, ¿quién no destaca en el sector bancario la gran cantidad de productos financieros que éstos ofertan a sus clientes y de los cuales los empleados deben alcanzar un nivel de competencia muchas veces en brevísimos plazos de tiempo? Para asegurar por tanto un proceso de aprendizaje individualizado, adaptable a cualquier momento y situación y susceptible de adaptar sus contenidos a continuos e inminentes cambios, cada vez son más las empresas que utilizan la metodología e-learning como herramienta fundamental en los procesos formativos de sus trabajadores.

El e-learning se ha revelado como una buena herramienta de aprendizaje en lo que se refiere a la adquisición de conocimientos técnicos. Si bien, está claro que para optimizar los procesos formativos no debemos establecer una división rígida entre formación on-line y formación presencial. Igualmente, debemos contemplar el desarrollo formativo del individuo más allá de la adquisición de meros conocimientos técnicos. El verdadero e-learning debe contribuir no sólo a gestionar el conocimiento, sino también a generarlo.

## El lifelong learning

Dado que las empresas necesitan el trabajo de los seres humanos para desarrollarse, cada vez cobra más importancia la formación y el desarrollo de ese conjunto de capacidades que se incluyen dentro del potencial de cada trabajador. El potencial de desarrollo de cada persona es único y sus maneras de desarrollarse igualmente lo son.

Es lo que se conoce como el lifelong learning, el aprendizaje durante toda la

vida, principio que incluso la Comisión Europea pretende incluir en sus políticas de desarrollo en lo que se refiere a la educación y la formación.

Y es precisamente en ese punto, la apuesta por el lifelong learning, donde la innovación en la enseñanza y el aprendizaje se hace más necesaria. Para el lifelong learning la formación no se entiende como un mero adiestramiento para resolver un problema puntual o hacer frente a una determinada situación. La formación debe contemplarse como un proceso de carácter global que se desarrolla a lo largo de la vida de la persona y en el que se irán adquiriendo diferentes competencias y capacidades, habilidades y actitudes necesarias para su desarrollo profesional y, lo que es más importante, para potenciar su capacidad de aprender.

La formación debe tomar en cuenta, por tanto, no sólo el ámbito de los conocimientos como objetivo prioritario, sino también el relacionado con las habilidades, así como las actitudes. Esta perspectiva supone que modifiquemos los criterios de evaluación, ya que ahora

también hay que considerar el análisis de variables vinculadas al desarrollo de la persona, frente otras consideradas tradicionalmente como “puramente objetivas”.

### Aprender a relacionarnos

Que un trabajador contento rinde más y mejor es algo hoy en día incuestionable en un entorno laboral en el que los conocimientos o competencias en el ámbito puramente técnico o teórico se revelan como insuficientes para garantizar el éxito en el desempeño.

Tal es así que, en un equipo de trabajo, la principal responsabilidad del directivo se centra, hoy por hoy, en crear un ambiente propicio para desarrollar el talento y las capacidades más allá del mero cumplimiento de normas o instrucciones. Ayudar y motivar para que los profesionales alcancen su potencial y sobre todo, para que ello se ponga al servicio de un equipo, es sin duda el mayor de los retos con los que nos enfrentamos. En otras palabras, relacionar la capacidades hacer del profesional con su voluntad o actitud para desempeñarlo.

Para ello, habilidades como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo o la negociación efectiva, entre otras, se revelan como herramientas clave para dirigir los procesos de cambio en cualquier organización. El Plan de Desarrollo de Habilidades Directivas se convierte en el instrumento de referencia para la ostión del talento en nuestras empresas.

Un buen Plan de Desarrollo de Habilidades Directivas contempla la formación del ejecutivo desde el punto de vista integrador: es decir, desde la combinación de diferentes metodologías de aprendizaje que además de formar tienen otros objetivos tales como sensibilizar, animar, comunicar y divertir. Y es que, creando el clima adecuado se “provocan” determinadas actitudes que redundan en el aprovechamiento por parte de los alumnos de las sesiones formativas.

Un ejemplo de lo anteriormente reseñado son las sesiones de teatro interactivo utilizadas para trabajar destrezas y habilidades en el uso y manejo de la comunicación. Técnicas procedentes del ámbito teatral se adaptan a la realidad del alumno para abordar aspectos tales como la expresión oral o corporal, el intercambio de ideas y soluciones creativas, o la negociación ante una determinada situación o demanda.

---

## Un buen Plan de Desarrollo de Habilidades Directivas contempla la formación del ejecutivo desde el punto de vista integrador

---

El teatro interactivo, favorece la experimentación de situaciones realistas mediante la aplicación práctica de lo que ya conocemos, la teoría y propician la adquisición de comportamientos eficaces. En definitiva, creando el clima adecuado para la reflexión y el intercambio de experiencias, las “cosas dejan de contarse” para pasar a “sentirse”.

Otro ejemplo significativo y donde el juego cobra su máxima expresión como metodología de aprendizaje, es el de la firma danesa de juguetes LEGO, en cuyos parques temáticos distribuidos por todo el mundo, se desarrollan programas formativos utilizando el juego como principal herramienta. La posibilidad de salir fuera de la oficina, -o aprendizaje otodoor- permite que los trabajadores compartan de manera diferente los valores de su empresa. Pero además, en el caso de LEGO cobra especial valor la frase atribuida al actor británico del grupo cómi-

co Monty Python: “Si quieres trabajadores creativos y eficientes, dales tiempo para jugar”.

El juego permite al participante eliminar creencias que limitan y barreras psicológicas que inhiben el potencial de desarrollo. En definitiva, modifica ciertas predisposiciones o actitudes para afrontar una determinada situación y del acierto-errore de cada una de las experiencias, el participante obtendrá una serie de conclusiones que se tendrán siempre en cuenta antes de tomar una decisión en el ámbito de su propia empresa.

Junto a estas metodologías vivenciales o experimentales y siempre desde el punto de vista integrador, destacan otras fórmulas de aproximación al conocimiento que tienen una función principalmente reforzadora de las habilidades adquiridas. Es el caso de las conocidas como “píldoras” formativas.

Mediante contenidos multimedia del e-learning, el alumno en su proceso formativo cuenta con diseños hechos a medida (desde secuencias de imágenes hasta comics), pequeñas píldoras en las que se condensan los principales argumentos o mensajes clave. Así, el aprendizaje es más que nunca un proceso continuo y constante, ya que la posibilidad de afianzar lo aprendido está presente en cualquier momento o situación y puede ser recuperado de igual manera al libre albedrío de su destinatario.

La citada función “reforzadora” de estos contenidos formativos permite integrar ambas metodologías, la presencial-experimental con la metodología on-line, dado que ésta última aporta la flexibilidad suficiente para crear entornos formativos adaptados a las necesidades de cualquier tipo de organización o usuario.

El profesional de la formación, además de contar con la tecnología adecuada, deberá mostrar una gran capacidad para diseñar, aplicar e integrar diferentes metodologías, siempre con una ventana abierta hacia el intercambio, la comunicación y el acceso a una ilimitada variedad de recursos de aprendizaje.

# Libros

## En busca del compromiso Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial

Todas las organizaciones necesitan una estrategia, pero sobre todo deben tener la capacidad de ponerla en marcha a través de un eficaz desempeño. Esto implica gestionar, no sólo el contexto laboral y las competencias personales, sino también el compromiso, el factor más importante en la determinación del desempeño.

Desde hace varios años escuchamos con cierta frecuencia referencias a la importancia del compromiso de los empleados

Este libro recopila las experiencias y aprendizajes de diversas empresas de referencia, muy diferentes entre sí. Son de distintos sectores, en los que algunas son líderes, mientras otras tienen una trayectoria corta. Operan en diferentes mercados, más o menos regulados, y entre ellas hay organizaciones nacionales e internacionales, de diferente tamaño y con estrategias de negocio muy dispares. Todas comparten aparentemente sólo una cosa, su percepción de que la gestión del compromiso es necesaria para una gestión eficaz de la organización.

Desde hace varios años escuchamos con cierta frecuencia referencias a la importancia del compromiso de los empleados. Aun-

que a primera vista podría parecer otra moda pasajera, la verdad es que no es sorprendente que muchas organizaciones se preocupen por el compromiso de las personas. Los últimos años —más o menos coincidiendo con el principio del nuevo siglo, aunque no guardando ninguna relación con ello— han visto la consolidación y coincidencia de varios factores que han hecho que el compromiso sea un bien escaso. Estos factores, sobre los que hay un gran nivel de consenso en la investigación en este campo, pueden clasificarse en los que son externos a la empresa, como los factores socioeconómicos y la constante y creciente competitividad del mercado, y los internos, como los cambios en la estructura interna de muchas empresas o la evolución en la relación entre empresa y empleado.

Todos estos factores pueden variar entre sectores, aunque siempre implican la necesidad de que la organización se plantease su estrategia de gestión de compromiso de las personas.

Este libro recopila las experiencias y aprendizajes de diversas empresas de referencia, muy diferentes entre sí. Son de distintos sectores, en los que algunas son líderes



- Autores: Camilla Hillier-Fry y José Aguilar López
- Editorial: Ed. Almuzara – People Matters
- Páginas: 303

# Avances **dp**

En el próximo número...

## 42 Congreso **Aedipe**

Se incluye un completo resumen del 42 Congreso de la Asociación que se celebrará los días 31 de mayo, 1 y 2 de junio de 2007 en Valencia (Feria de Valencia) bajo el lema "Directores de Recursos Humanos... ¿Facilitadores del Negocio?".

## VIII Premio **Aedipe y Human a la Innovación con la Gestión de Personas**

Podréis leer los artículos ganadores de la VIII edición del Premio Aedipe y Human Management Systems a la Innovación con la Gestión de Personas, que se entregarán con motivo del 42 Congreso de AEDIPE.

## Gestión de los **intangibles**

La transformación y evolución interior de las personas como elemento de desarrollo de las organizaciones: La consciencia del intangible.

En este artículo Antonio Salcedo nos explica que para valorar adecuadamente el intangible, el valor de las personas, es necesario llevar a cabo un proceso de transformación interior que nos produzca un cambio en nuestro modelo mental, en el modelo de enfocar las cosas, en nuestro modelo de plantearnos el valor del intangible.

## Liderazgo

### Las diferencias entre **Gestión y Liderazgo**

"La mayoría de los líderes no responde a su función ni ejerce el liderazgo. Uno de los motivos es la idea equivocada que muchos tenemos sobre el liderazgo. Liderar no es gestionar: la diferencia entre estos dos conceptos es crucial". Warren Bennis.

# Ha llegado el momento de exigir + a su aplicación de nómina



**a3nom**  
empresa

nueva  
solución  
web

Más **prestaciones**, más **innovación**,  
más especialización, más **garantías**.

La solución **a3nom-empresa**  
le ofrece mucho más  
que una aplicación de nómina.

Administración de Personal

Gestión de vacaciones

Revisiones médicas

Organigrama y control de posiciones, etc.

Actualización continua y automática de Convenios

Accesibilidad web

 **A3 Software**  
grupo Wolters Kluwer

 93 253 36 00  
91 781 03 33  
96 310 31 13

 [www.a3software.com](http://www.a3software.com)

 [comercial@a3software.com](mailto:comercial@a3software.com)





## Integramos servicios.

**Aportamos soluciones a su medida,  
abriendo un universo  
de posibilidades.**

En el **Grupo Select** realizamos nuestros servicios de una forma integral. Nuestra estructura como grupo especializado en Recursos Humanos garantiza siempre la solución más práctica y completa. **Select** y **Human Solutions** son el complemento perfecto que está buscando.

“LAS PERSONAS PRIMERO”

grupo **séléct'**



**séléct'**



902 490 490  
www.select.es