

94

Recursos Humanos
Breve mirada en el sector de Seguros

Estudio realizado por: María del Carmen Puyol Rodríguez

Tesis del Master en Dirección de
Entidades Aseguradoras y Financieras

Curso 2003/2004

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de
Guy Carpenter & Cia., S.A.



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Agradecimientos

A mi hijo Juan Gabriel por su comprensión y apoyo.

Deseo agradecer a la Universidad de Barcelona, su cordial acogida a todos los alumnos del master, para el buen desarrollo del curso 2003 – 2004, así mismo a cada uno de los profesores que con su generosidad nos han impartido sus conocimientos, y sobre todo al director del master D. José Luis Pérez Torres, que nos ha guiado con paciencia y cariño.

Resumen

Este trabajo intenta ser una aproximación a la situación actual del mercado laboral nacional, y en particular al sector de las empresas aseguradoras, a sus tamaños por diferentes segmentos de asalariados, en provincias y comunidades españolas. También a la evolución del 69 % de entidades de este sector: la composición de su plantilla, jornada laboral, promoción, etc., durante los años 2000 al 2004. Además se introducen comentarios sobre management y problemas del entorno social y empresarial.

Los datos obtenidos para hacer el análisis los he conseguido con la información recogida del INE y de ICEA. Las lecturas especializadas en Economía, Derecho Laboral, Recursos Humanos, Sociología y Psicología, han ayudado para ampliar la visión de la gestión empresarial.

El mercado laboral nacional sirven como introducción para después poder valorar mejor la situación actual de las empresas de seguros, sin olvidar la gestión de los recursos humanos y de su importancia en la dirección empresarial y sobre todo de las personas de sus necesidades y de sus inquietudes.

Resumen

Aquest treball vol ser una aproximació a la situació actual del mercat laboral nacional, i en particular, al sector de les empreses d'assegurances. a les seves mides per diferents segments d'assalariats, en províncies i comunitats espanyoles. També a l'evolució del 69 % d'entitats d'aquest sector: la composició de la plantilla, la seva jornada laboral, promoció, etc. dels anys 2000 al 2004. A més, s'introdueixen comentaris sobre *management* i problemes de l'entorn social i empresarial.

Les dades emprades per fer l'ànàlisi les he obtingudes de l'informació recollida a l'INE i a l'ICEA. Les lectures especialitzades en Economia, Dret Laboral, Recursos Humans, Sociología i Psicología, han ajudat a ampliar la visió de la gestió empresarial.

El mercat laboral nacional serveix d'introducció per a poder després valorar millor la situació actual de les empreses d'assegurances, sense oblidar-se de la gestió de recursos humans i de la seva importància dins la direcció empresarial i sobretot, de les persones de les seves necessitats i inquietuds.

Summary

This work aims at present a close depiction of the current national work market, particularly among the insurance companies in Spain, in terms of size according to their number of employees, both in counties and autonomies. The evolution of 69 % companies in this sector is also regarded: the list of employees and its distribution in companies, timetable, promotion,.... between the years 2000 and 2004. There are also comments on management and problems related to social and economical issues.

The data collected by INE and ICEA are on the basis of my analysis together with the specialised literature on Economy, Labour Laws, Human Resources, Sociology and Psychology that help to lengthen the management's perspective.

The national labour market is an introduction that enables us to better evaluate the situation among the insurance companies nowadays, taking into account human resources and its importance for management, on the one hand, and people, their needs and worries, on the other.

Índice

1.	Situación de las empresas y sus empleados.	9
2.	Diferentes perspectivas del mercado laboral nacional y del sector de seguros.	11
3.	Las Empresas Aseguradoras.	23
4.	Relación Laboral entre la empresa y el trabajador.	35
5.	Reclutamiento y Selección del personal.	43
6.	Gestión de personas.	47
7.	El Poder.	59
8.	El Liderazgo.	61
9.	El Capital Intelectual.	65
10.	El Cambio.	69
11.	La Empresa, Tamaño y Organización. La Sociedad Actual.	73
12.	Conclusiones.	75
13.	Bibliografía.	79

Recursos Humanos

Breve mirada sobre el Sector de Seguros

1. Situación de las empresas y sus empleados

Es una valoración de la situación laboral de los trabajadores, del conjunto total del mercado laboral nacional, población activa, inactiva y parados, que condiciona las medidas empresariales, y también una información del sector de Seguros y Planes de Pensiones, sus condiciones de trabajo, las formas de contratos, la flexibilidad en la jornada, el tiempo de descanso o la promoción en el sector, etc.

El tamaño de empresas a nivel nacional, por provincias y comunidades, y el número de empleados, nos dan una idea de cómo está repartido el mercado asegurador.

El número de empleados; sus categorías, promociones, absentismo, jornada laboral, vacaciones, etc. son datos que nos sirven para comparar y evaluar su posición y circunstancias dentro de las empresas además del movimiento en cifras y porcentajes en el transcurso de cuatro años.

En primer lugar menciono los datos obtenidos del INE y de ICEA analizando factores que considero importantes por su relevancia en nuestra sociedad y en el mercado laboral y sobre todo en las empresas aseguradoras, es un seguimiento de varios años para poder valorar las diferencias ocurridas.

He sumado a mi aportación fragmentos de lecturas que sirven para comprender mejor la gestión en Recursos Humanos, hay apartados que son conocidos y muy evidentes, pero son valores, teorías, conceptos, que enseñan a una mejor realización de la gestión en la dirección empresarial.

El capítulo deberá contener la presentación del problema, su relevancia e interés, los objetivos u objetivos que se pretenden con la tesis y la metodología que se seguirá, especificando en su caso las técnicas de recogida de información y la justificación de la metodología elegida.

2. Diferentes perspectivas del Mercado Laboral Nacional y del Sector Seguros

Se contempla por el número de asalariados y empresas en las distintas comunidades, los datos corresponden al año 2003 y la fuente de información es el INE.

Ha habido movimientos en los datos recogidos en los dos últimos meses, lo que sirve para pensar que existen nacimientos de nuevas empresas o fusiones, además de altas en las ciudades de Ceuta y Melilla que antes no constaba que hubieran empresas establecidas.

El observar los puntos locales existentes por comunidades y por provincias, enriquece la visión de conjunto del mercado español, su ubicación y su tamaño, pues así se conocen los datos de más ciudades, aunque no tengan un gran tamaño y estén en fase de expansión y de crecimiento.

En este apartado se comenta todo lo relacionado al mercado laboral nacional, que sirve de referencia para recordar las cifras que actualmente están vigentes y condiciona las decisiones tanto de las empresas como de los trabajadores.

2.1 Diferencias entre empresas aseguradoras, por número de asalariados

Empresas según estrato de asalariados, por actividad principal:

Sin asalariados			185	Empresas
De 1 a 2	Asalariados	236	“	
De 3 a 5	“	109	“	
De 6 a 9	“	79	“	
De 10 a 19	“	52	“	
De 20 a 49	“	60	“	
De 50 a 99	“	39	“	
De 100 a 199	“	30	“	
De 200 a 499	“	42	“	
De 500 a 999	“	23	“	
De 1.000 a 4.999	“	16	“	
Total empresas de Seguros			872	

2.1.2 Empresas aseguradoras por Comunidades

Andalucía	61	Empresas
Aragón	12	“
Asturias	10	“
Baleares	17	“
Canarias	8	“
Cantabria	8	“
Castilla y León	21	“

Castilla – La Mancha	10	“
Cataluña	170	“
Comunidad Valenciana	47	“
Extremadura	16	“
Galicia	33	“
Comunidad de Madrid	282	“
Región de Murcia	12	“
Comunidad Foral de Navarra	25	“
País Vasco	137	“
La Rioja	2	“
Ceuta y Melilla	1	“

La Comunidad de Madrid destaca por ser la que tiene el mayor número de empresas, seguida de Cataluña, ellas dos significan el 48,05 del total de 872 empresas.

2.1.3 Comunidades, Población y Empresas Aseguradoras.

	Población	Nº Empresas	Empresas por 100.000 hab.
Andalucía	7.606.848	61	1,27
Aragón	1.227.188	12	1,02
Asturias	1.056.789	10	1,05
Baleares	907.916	17	0,53
Canarias	1.776.895	8	2,21
Cantabria	542.776	8	0,67
Castilla y León	2.458.166	21	1,17
Castilla – La Mancha	1.819.607	10	1,81
Cataluña	6.642.501	170	0,39
Comunidad Valenciana	4.396.131	47	0,93
Extremadura	1.056.968	16	0,66
Galicia	2.705.199	33	0,81
Comunidad de Madrid	5.723.304	282	0,20
Región de Murcia	1.263.945	12	1,05
Com. Foral Navarra	573.407	25	0,22
País Vaso	2.094.013	137	0,15
La Rioja	286.731	2	1,43
Ceuta y Melilla	138.130	1	1,38

Madrid es la comunidad donde el porcentaje de empresas por cien mil habitantes es más pequeño, siendo también la que posee más empresas aseguradoras.

2.2.1 Empresas según estrato de asalariados: ANDALUCIA

Sin asalariados	15	empresas
De 1 a 2	22	“
De 3 a 5	11	“
De 6 a 9	4	“

De 10 a	19	1	“
De 20 a	49	4	“
De 50 a	99	2	“
De 100 a	199	1	“
De 200 a	499	1	“

Total empresas de Seguros 61

En Andalucía el mayor número de empresas tiene de 1 a 2 empleados.

Empresas según estrato de asalariados: ARAGÓN

Sin asalariados		3	Empresas
De 1 a	2	1	“
De 3 a	5	1	“
De 6 a	9	3	“
De 10 a	19	2	“
De 200 a	499	1	“
De 500 a	999	1	“

Total empresas de seguros 12

Empresas según estrato de asalariados: ASTURIAS

Sin asalariados		3	Empresas
De 1 a	2	5	“
De 3 a	5	1	“
De 10 a	19	1	“

Total empresas de seguros 10

Empresas según estrato de asalariados: BALEARES

Sin asalariados		3	Empresas
De 1 a	2	6	“
De 3 a	5	1	“
De 6 a	9	2	“
De 10 a	19	3	“
De 1.000 a	4.999	2	“

Total empresas de seguros 17

En Baleares hay 2 empresas de 1000 a 4999 empleados.

Empresas según estrato de asalariados: CANARIAS

Sin asalariados		1	Empresas
De 1 a	2	3	“
De 3 a	5	1	“
De 6 a	9	1	“

De	50	a	99	1	“
De	200	a	499	1	“

Total empresas de seguros 8

Empresas según estrato de asalariados: CANTABRIA

Sin asalariados				2	Empresas
De	1	a	2	3	“
De	10	a	19	1	“
De	20	a	49	1	“
De	200	a	499	1	“
De	1.000	a	4.999	1	“

Total empresas de seguros 8

Empresas según estrato de asalariados: CASTILLA Y LEÓN

Sin asalariados				5	Empresas
De	1	a	2	9	“
De	3	a	5	4	“
De	6	a	9	2	“
De	50	a	99	1	“

Total empresas de seguros 21

Empresas según estrato de asalariados: CASTILLA - LA MANCHA

Sin asalariados				6	Empresas
De	1	a	2	1	“
De	3	a	5	0	“
De	6	a	9	2	“
De	20	a	49	1	“

Total empresas de seguros 10

Empresas según estrato de asalariados; CATALUÑA

Sin asalariados				22	Empresas
De	1	a	2	42	“
De	3	a	5	28	“
De	6	a	9	9	“
De	10	a	19	15	“
De	20	a	49	11	“
De	50	a	99	11	“
De	100	a	199	7	“
De	200	a	499	12	“
De	500	a	999	6	“
De	1.000	a	4.999	7	“

Total empresas de seguros 170

En Cataluña hay 42 empresas de 1 a 2 empleados, y 28 de 3 a 5 emp.

Empresas según estrato de asalariados: COMUNIDAD VALENCIANA

Sin asalariados				9	Empresas
De	1	a	2	11	"
De	3	a	5	6	"
De	6	a	9	7	"
De	10	a	19	2	"
De	20	a	49	2	"
De	50	a	99	2	"
De	100	a	199	5	"
De	200	a	499	2	"
De	1.000	a	4.999	1	"

Total empresas de seguros 47

En la Comunidad Valenciana se observa, 11 empresas de 1 a 2 empleados y una de 1.000 a 4.999 empleados.

Empresas según estrato de asalariados: EXTREMADURA

Sin asalariados				2	Empresas
De	1	a	2	9	"
De	3	a	5	2	"
De	6	a	9	3	"

Total empresas de seguros 16

Empresas según estrato de asalariados: GALICIA

Sin asalariados				9	Empresas
De	1	a	2	11	"
De	3	a	5	2	"
De	6	a	9	5	"
De	10	a	19	1	"
De	20	a	49	2	"
De	50	a	99	1	"
De	100	a	199	1	"
De	1.000	a	4.999	1	"

Total empresas de seguros 33

En Galicia, encontramos 11 empresas de 1 a 2 empleados y una empresa de 1.000 a 4.999 empleados.

Empresas según estrato de asalariados: COMUNIDAD DE MADRID

Sin asalariados 58 Empresas

De	1	a	2	37	“
De	3	a	5	28	“
De	6	a	9	37	“
De	10	a	19	17	“
De	20	a	49	34	“
De	50	a	99	16	“
De	100	a	199	15	“
De	200	a	499	22	“
De	500	a	999	15	“
De	1.000	a	4.999	3	“

Total empresas de seguros: 282

Empresas según estrato de asalariados: REGIÓN DE MURCIA

Sin asalariados				3	Empresas
De	1	a	2	6	“
De	3	a	5	2	“
De	10	a	19	1	“

Total empresas de seguros: 1

Empresas según estrato de asalariados: COMUNIDAD DE NAVARRA

Sin asalariados				9	Empresas
De	1	a	2	8	“
De	3	a	5	1	“
De	6	a	9	1	“
De	10	a	19	2	“
De	200	a	499	2	“
De	500	a	999	1	“

Total empresas de seguros: 25

Empresas según estrato de asalariados: PAÍS VASCO

Sin asalariados				34	Empresas
De	1	a	2	62	“
De	3	a	5	21	“
De	6	a	9	3	“
De	10	a	19	7	“
De	20	a	49	3	“
De	50	a	99	4	“
De	100	a	199	1	“
De	200	a	499	1	“
De	1.000	a	4.999	1	“

Total empresa de seguros 137

El País Vasco tiene 62 empresas de 1 a 2 empleados, es la comunidad con mayor número de empresas en este segmento.

Empresas según estrato de asalariados: LA RIOJA

Sin asalariados	1	Empresas
De 50 a 99	1	"

Total empresas de seguros 2

En el año 2002 no salía indicado el número de empresas.

Empresas según estrato de asalariados: CEUTA Y MELILLA

Sin asalariados	1	Empresa
-----------------	---	---------

Total empresas de seguros 1

En el año 2002, no salía indicado el número de empresas.

2.2.2 Unidades Locales, por Comunidades Autónomas, en Seguros y Planes de Pensiones:

* Andalucía	724
* Aragón	149
* Asturias	95
* Baleares	97
* Canarias	152
* Cantabria	58
* Castilla y León	313
* Castilla la Mancha	195
* Cataluña	755
* Comunidad Valencia	408
* Extremadura	86
* Galicia	308
* Madrid	683
* Murcia	53
* Navarra	100
* País Vasco	469
* La Rioja	43
* Ceuta y Melilla	7

2.2.3 Unidades Locales, por Provincias, en Seguros y Planes de Pensiones:

* Álava	68
* Albacete	42
* Alicante	141
* Almería	57
* Asturias	95
* Ávila	20

* Badajoz	58
* Baleares	97
* Barcelona	543
* Burgos	45
* Cáceres	28
* Cádiz	115
* Cantabria	58
* Castellón	53
* Ciudad Real	50
* Córdoba	66
* Coruña	133
* Cuenca	28
* Gerona	84
* Granada	77
* Guadalajara	15
* Guipúzcoa	179
* Huelva	41
* Huesca	24
* Jaén	59
* León	60
* Lérida	47
* Lugo	38
* Madrid	683
* Málaga	129
* Murcia	53
* Navarra	100
* Orense	42
* Palencia	22
* Palmas (Las)	74
* Pontevedra	95
* Rioja (La)	43
* Salamanca	43
* Santa Cruz Tenerife	78
* Segovia	12
* Sevilla	180
* Soria	14
* Tarragona	81
* Teruel	19
* Toledo	60
* Valencia	214
* Valladolid	75
* Vizcaya	222
* Zamora	22
* Zaragoza	106
* Ceuta	5
* Melilla	2
Total Unidades Locales	4.695

Madrid 683 y Barcelona 543, son las ciudades con mayor número de locales.

2.2.4 Demografía de Empresas en Seguros y Planes de Pensiones

Año 2003: Altas 55 Permanencias 817 Bajas 53

2.3 Mercado laboral

La aparición de nuevas tecnologías, reduce el número de puestos de trabajo, modifica los requisitos para el puesto y altera las relaciones laborales, por todo ello, se contempla el mercado laboral en el año 2003, tanto a nivel nacional, como en el sector de seguros y planes de pensiones.

Los datos sobre población activa, inactiva, ocupada, parados y los que buscan su primer empleo hacen reflexionar pero es un hecho social que afecta a la población y crea un clima de intranquilidad en el entorno empresarial.

Los contratos son la mayoría temporales con cifras de 13 millones sobre un total de 14,6 millones.

Los parados y los que buscan su primer empleo a 31 de Diciembre de 2003, suman 2.463.500 personas, esta cifra descenderá con la temporada de verano por el turismo pero volverá más o menos al mismo nivel en el mes de Octubre.

Los contratos a tiempo completo es muy superior en hombres que en mujeres, en cambio a tiempo parcial sucede que es el doble en las mujeres.

El 49,3 % de las empresas nacionales son sin asalariados, y el 44,1 % figura que tienen de 1 a 9 asalariados, el resto sólo significa el 6,6 % del total nacional.

El conjunto del sector servicios reúne el 49,6 % del total de las empresas nacionales.

El INE indica que los empleados de seguros trabajan 140,8 horas mensuales, siendo inferior al resto de servicios y superior a las empresas financieras, después veremos que ICEA reduce para el año 2003 el número de horas trabajadas en este sector.

2.3.1 Población activa en Seguros y Planes de Pensiones, Año 2003

Asalariados por rama de actividad, sexo y unidad en Seguros y planes de pensiones:

Ambos sexos	88.800	Hombres	46.500	Mujeres	42.300
Mercado Laboral	109.800	Hombres	59.600	Mujeres	50.200

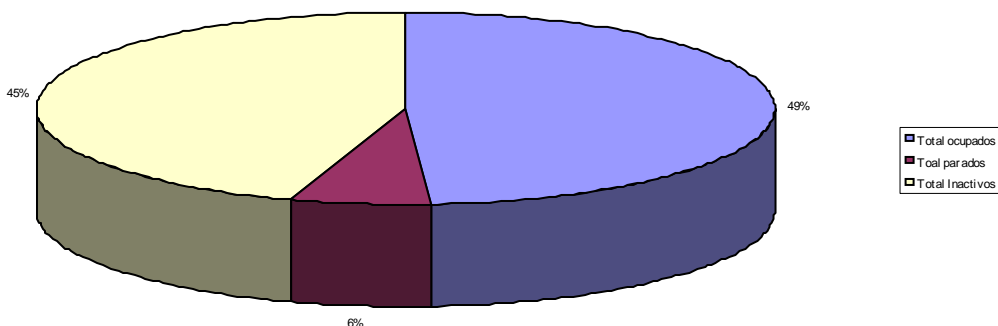
2.3.2 Población Activa Nacional de 16 y más años, Año 2003

Total en miles de personas	34.203,1
Total Activos	18.821,9
Total Ocupados	16.694,6

Total Parados	2.127,3
Busca Primer Empleo	346,4
Inactivos	15.381,2

En el 2º trimestre del año 2004 el paro es del 10,93 %, personas activas 19.142.600 y ocupadas 17.050.100.

Poblacion activa nacional 2003



2.3.3 Población activa nacional sexos, Año 2003

Total en miles de personas:

Total Activos ambos sexos	18.821,9		
Total Activos	Varones	11.199,1	Mujeres 7.622,8
Total Ocupados ambos sexos		16.694,6	
Total Ocupados	Varones	10.284,3	Mujeres 6.410,2
Total Parados	“	922,1	“ 1.204,9
Buscan Primer Empleo	“	120,0	“ 216,4

2.3.4 Población inactiva nacional, por sexos

Total en miles de personas		15.381,2	
Total Inactivos	VARONES	5.402,5	MUJERES 9.894,1

2.4 Contratos registrados en el INE, a nivel nacional

Año 2003	Total Contratos	14.668.063
----------	-----------------	------------

2.4.1 Contratos registrados en el INE, por sexos, a nivel nacional

INDEFINIDOS	Total	HOMBRES	698.863
INDEFINIDOS	“	MUJERES	570.905

TEMPORALES	“	HOMBRES	7.548.497
TEMPORALES	“	MUJERES	5.849.798

2.4.2 Duración de la jornada, a nivel nacional

TIEMPO COMPLETO	Total	11.544.449
TIEMPO COMPLETO	HOMBRES	7.147.744
TIEMPO COMPLETO	MUJERES	4.396.705
TIEMPO PARCIAL	Total	3.123.614
TIEMPO PARCIAL	HOMBRES	1.099.616
TIEMPO PARCIAL	MUJERES	2.023.998

2.5 Número de Empresas por Sectores Económicos, a nivel nacional

Sector Económico	Total	Porcentaje
Total Empresas	2.813.159	100
INDUSTRIA	248.038	8,8
CONSTRUCCIÓN	360.047	12,8
COMERCIO	808.529	28,8
RESTO DE SERVICIOS	1.396.545	49,6

2.5.1 Permanencias total de las empresas, a nivel nacional

Sector Económico	Total	Porcentaje
Total Empresas	2.469.938	100
INDUSTRIA	227.946	9,2
CONSTRUCCIÓN	301.235	12,2
COMERCIO	722.777	29,3
RESTO DE SERVICIOS	1.217.980	49,3

2.5.2 Empresas según sus números de asalariados, a nivel nacional

Empresas	Total	Porcentaje
Empresas	2.469.938	100
Sin asalariados	1.217.747	49,3
De 1 a 9 asalariados	1.088.734	44,1
De 10 a 19 “	89.223	3,6
De 20 a más “	74.234	3,0

2.6 Número de horas por trabajador y mes en tres categorías de servicios Nivel nacional.

Año 2000	Empleados en Servicios en general	142,9	horas
“ “ “ “ “ “	seguros	140,8	“
“ “ “ “ “ “	financieras	139,8	“

3. Las Empresas Aseguradoras

Los datos son obtenidos de ICEA.

En la muestra del año 2000 colaboraron 94 entidades recogiendo el sesenta por ciento del total de las empresas aseguradoras.

En el año 2003 la muestra analizada es de 33.631 empleados que supone el 69,29 % del total de empleados en las entidades de seguro que son 45.626 personas y de las mutuas de previsión social con 2955 de personas

Los datos analizados, son composición de las entidades por grupos y zonas y referente a empleados son composición de la plantilla, movilidad del personal, absentismo, jornada laboral, vacaciones, promoción, convenio colectivo, etc.

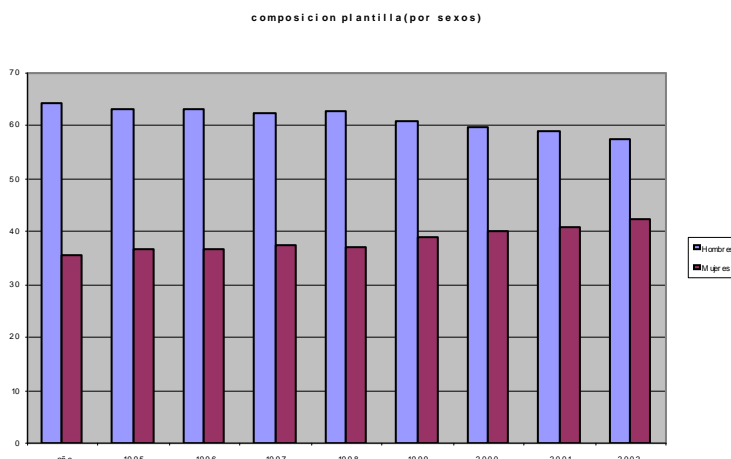
3.1 Composición de la plantilla, por número de empleados

Años:	1999	2000	2001	2002	2003
Empleados	46.500	44.640	46.000	44.292	45.626

3.1.2 Composición de Plantilla, por sexos

Año	Total	Hombres	Mujeres
1995		64,3	35,7
1996		63,2	36,8
1997		63,3	36,7
1998		62,6	37,4
1999		62,9	37,1
2000	27.037 (27.587) *	61,02	38,98
2001	46.000	59,93	40,07
2002	44.292 (27.216)*	58,98	41,02
2003	45.626 (33.631)*	57,47	42,53

** Número de empleados de la muestra.



3.1.3 Composición de la Plantilla por Contrato

Año	Temporales	Fijos
1995	13,9	86,1
1996	9,3	90,7
1997	7,3	92,7
1998	6,4	93,6
1999	4,9	95,1
2000	6,13	93,87
2001	4,84	95,1
2002	4,64	95,36
2003	3,99	96,01

El año 2003 indica un crecimiento mayor en los contratos fijos, que en el resto de los años.

3.1.4 Composición de la Plantilla por Contrato y Sexo.

Año		Indefinido	Temporal	Total
1999	Hombre	60,54	2,40	62,94
1999	Mujer	34,53	2,53	37,06
1999	Total	95,07	4,93	100
2000	Hombre	58,30	2,72	61,02
2000	Mujer	35,57	3,41	38,98
2000	Total	93,87	6,13	100
2001	Hombre	57,63	2,3	59,93
2001	Mujer	37,24	2,55	40,07
2001	Total	95,16	4,84	100
2002	Hombre	57,14	1,85	58,98
2002	Mujer	38,23	2,79	41,02
2002	Total	95,36	4,64	100
2003	Hombre	55,94	1,53	57,47
2003	Mujer	40,07	2,46	42,53
2003	Total	96,01	3,99	100

Se advierte más igualdad en comparación al año 1999 en las cifras de hombre y mujer del año 2003.

3.1.5 Composición de la plantilla por Edad media

Año	Madrid	Cataluña	Resto España	Hombres	Mujeres	Total
2000	36,43	40,66	38,69	38,67	36,36	37,82
2001	37,82	42,33	42,12	39,67	36,93	38,63
2002	40,47	36,52	39,31	40,45	37,01	39,09
2003				40,45	37,22	39,18

La edad media ha crecido 1,78 en el hombre y 0,86 en la mujer, la edad media es de 39,18, o sea inferior a 40 años.

3.1.6 Composición de la plantilla, por antigüedad media en Zonas

Año 2000	Madrid	Cataluña	Resto España	Total
Hombres	9,02	13,10	11,30	10,38
Mujeres	8,89	11,97	9,63	9,67
Media Total Zonas	8,97	12,71	10,66	10,11

Año 2001

Hombres	9,60	14,03	13,81	11,42
Mujeres	9,21	12,66	10,57	10,14
Media Total Zonas	9,45	13,58	12,49	10,93

Año 2002

Hombres	11,35	12,14	11,97	11,72
Mujeres	9,75	10,89	9,57	10,07
Media Total Zonas	10,73	11,64	11,01	11,07

En el año 2001, la media más alta por zonas es la de Cataluña, con 13,58. En el año 2002 se ve un ligero aumento en la antigüedad, pasa de 10,11 años en el año 2000 a 11,07 años en el año 2002. El año 2003, ya no viene indicado por zonas.

3.1.7 Composición de la plantilla, por antigüedad media de los grupos

Año	2000	2001	2002	2003
Mayor 300 empl	12,11	12,96	13,09	12,70
De 100 a 300	8,37	9,74	9,49	11,28
Menor 100 emp.	9,9	10,36	9,93	10,53

La antigüedad media por grupos ha descendido en el año 2003.

3.1.8 Composición de la Plantilla, por antigüedad media y sexo.

Año 2000	Hombre	10,38	Mujer	9,67	Total media h y m	10,11
Año 2001	Hombre	11,42	Mujer	10,14	Total media h y m	10,93
Año 2002	Hombre	11,72	Mujer	10,07	Total media h y m	11,44
Año 2003	Hombre	11,44	Mujer	9,91	Total media h y m	11,59

En el año 2003 el hombre mantiene una antigüedad media superior a la mujer, y en comparación al año 2000 el total ha ascendido 1,48 años.

3.1.9 Composición de la plantilla por niveles y grupos

Año 2000	Hombre	Mujer	Total	Año 2001	Hombre	Mujer	Total
Directivo	116	9	125		93	5	98
Nivel 0	269	12	281		259	12	271
Nivel 1	774	78	852		773	94	867
Nivel 2	926	358	1.284		967	373	1.340
Nivel 3	1.955	511	2.466		1.820	541	2.361
Nivel 4	3.785	1.902	5.687		3.461	1.898	5.359
Nivel 5	4.492	2.689	7.181		4.454	2.763	7.217
Nivel 6	2.557	2.678	5.235		2.480	2.817	5.297
Nivel 7	346	362	708		359	349	708
Nivel 8	1.047	1.457	2.504		1.010	1.492	2.502
Nivel 9	70	60	130		63	131	194
Nivel 10	276	308	584		302	225	527
Total	16.613	10.424	27.037		16.041	10.700	26.741

Vemos la gran diferencia entre el número de personal directivo son 116 hombres y 9 mujeres. El nivel 5 es donde hay más empleados representando el 27,04 % de la plantilla de hombre y el 25,80 de la mujeres.

Año 2002	Hombre	Mujer	Total	Año 2003	Hombre	Mujer	Total
Pers. Directivo	86	3	89		0	6	6
Nivel 0	329	22	351		376	36	412
Nivel 1	782	111	893		1.116	150	1.266
Nivel 2	1.047	411	1.458		1.279	357	1.636
Nivel 3	2.130	688	2.819		2.857	878	3.735
Nivel 4	3.647	2.139	5.786		4.380	1.911	6.291
Nivel 5	4.270	2.910	7.180		5.103	4.076	9.179
Nivel 6	2.364	2.778	5.142		2.740	4.256	6.996
Nivel 7	398	366	764		437	362	799
Nivel 8	923	1.420	2.343		906	1.614	2.520
Nivel 9	66	81	147		115	253	368
Total	16.166	11.050	27.216		19.491	14.170	33.661

En el año 2002 ha descendido el número de personal directivo en comparación con el año anterior, pasa de 126 a 89, En el año 2003 se supone que debe haber habido algún error de transcripción.

En el nivel 5 desciende los hombre de 4492 a 4.270 y asciende el número de mujeres de 2.689 a 2910 la cifra total se mantiene, sigue siendo el nivel con más empleados. El año 2003 aumenta considerablemente en mujeres pasa de 2.910 a 4.076. El nivel 5 siempre es el segmento con más empleados.

3.1.10 Plantilla Media Anual

Año	2000	2001	2002	2003
Mayor de 300 emp.	1.029	977	1.002	883
De 100 a 300 emp.	213	210	178	200
Menor de 100 emp..	35	38	42	40
Madrid, Sede Central	401	418	499	
Cataluña “ “	320	317	287	
Resto España	81	99	126	

3.1.11 Índice de Altas y Bajas.

Año	Total Altas	Hombres	Mujeres	Total Bajas	Hombres	Mujeres
2000	4.931	2.478	2.453	3.799	2.098	1.701
2001	4.436	2.170	2.266	3.579	1.900	1.679
2002	3.512	1.618	1.894	3.024	1.572	1.452
2003	3.342	1.542	1.800	3.320	1.789	1.531
2000	Altas Personal Directivo	3		1	Por Grupo	0,08 %
	Grupo II – Nivel 4	540		626		23,65 %
	Grupo III – Nivel 8	519		689		24,50 %
2001	Altas Personal Directivo	2		0		0,04 %
	Grupo II – Nivel 4	330		460		17,81 %
	Grupo III – Nivel 8	427		716		25,77 %
2002	Altas Personal Directivo	2		0		0,06 %
	Grupo II – Nivel 4	277		523		22,78 %
	Grupo III - Nivel 8	380		559		26,74 %
2003	Altas Personal Directivo	14		16		0,90 %
	Grupo II – Nivel 6	307		386		20,74 %
	Grupo III – Nivel 8	373		684		31,63 %

No hay ninguna alta como personal femenino directivo, en los años 2001 y 2002, en cambio el año 2003 hay 16 altas superando en dos a las altas de directivos hombres. Los niveles 4 y 8, son en los que más altas se producen en todos lo años.

3.1.12 Crecimiento de plantilla.

Año 1994	1,03	%
“ 1995	2,1	%
“ 1996	2,16	%
“ 1997	2	%
“ 1998	1,01	%
“ 1999	5,21	%
“ 2000	4,90	%
“ 2001	3,41	%
“ 2002	2,32	%
“ 2003 menos	0,09	%

3.1.13 Transformación de Contratos Temporales en indefinidos.

Año	Hombres	Mujeres	Total
2000	1,28	2,03	1,57
2001	2,31	3,95	2,97
2002	1,70	2,53	2,04
2003	1,47	2,50	1,91

3.2 Jornada Laboral Anual, número de horas:

	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
Teórica	1.738	1.725	1.721	1.701	1.694
Mayor 300 emp.		1.721	1.719	1.695	1.693
De 100 a 300 emp.		1.708	1.717	1.698	1.686
Menor 300 empl.		1.737	2.059	1.708	1.699
Cataluña		1.709	1.543	1.693	
Madrid		1.726	2.074	1.704	
Resto España		1.737	1.714	1.705	

3.2.1 Jornada Partida o Continua.

Año	2000	2001	2002	2003
Jornada Continua	37,36 %	28,57 %	24,32 %	18,00 %
Jornada Partida	62,64 %	71,43 %	75,68 %	82,00 %
Misma Jornada todo el año	27,96 %	35,29 %	29,33 %	25,71 %
Jornada Verano	72,04 %	64,71 %	70,67 %	74,29 %

3.2.2 Horario Semanal

Año	2000	2001	2002	2003
Menor o igual a 35 h.	7,69 %	25,97 %	6,25 %	14,43 %
De 36 h. a 39 h.	44,87 %	36,36 %	64,06 %	61,86 %
40 h. Semanales	47,44 %	37,66 %	29,69 %	23,71 %

3.2.3 Jornada de Verano

Año	2000	2001	2002	2003
Menos de 2 meses	3,57 %	1,79 %	1,96 %	5,00 %
De 2 a 3 meses	16,07 %	14,29 %	11,77 %	17,50 %
De 3 a 4 meses	42,86 %	39,29 %	33,33 %	38,75 %
De 4 a 5 meses	23,21 %	26,79 %	37,25 %	30,00 %
Más de 5 meses	14,29 %	16,07 %	15,69 %	8,75 %

3.2.4 Horas Semanales Jornada de Verano

Año	2000	2001	2002	2003
Menos de 35 h.	23,21 %	30,36 %	29,00 %	28,75 %
35 h. Semanales	67,86 %	53,57 %	63,00 %	60,00 %
Más de 35 h.	8,93 %	16,07 %	8,00 %	11,25 %

3.2.5 Horario Flexible y Fijo

Año 2000	Horario Flexible	60,53 h.	Horario Fijo	39,47 horas
Año 2001	“ “	76,62 h.	“ “	23,38 “
Año 2002	“ “	63,08 h.	“ “	36,92 “
Año 2003	“ “	71,43 h.	“ “	28,57 “

3.2.6 Entidades participantes y zona de su Central.

Año 2000	Madrid	Cataluña	Resto España	Total
Mayor 300 empleados	13	5	2	20
Entre 100 a 300 “	17	5	3	25
Menor 100 empleados	17	11	20	48
Total	47	21	25	93
Año 2002				
Mayor 300 empleados	11	7	3	21
Entre 100 a 300 “	17	5	1	23
Menor 100 empleados	9	8	14	31
Total	37	20	18	75

Se observa que las entidades de más de 300 empleados han disminuido en Madrid y han aumentado en Barcelona, los dos cambios casi no alteran el total, en cambio es más significativo el descenso en empresas con menos de 100 empleados, que pasa de 48 a 31 empresa.

3.2.7 Entidades, empleados y Sede Central

Año 2000	Madrid	Cataluña	Resto España	Total
Mayor 300 empleados	54,66 %	16,98 %	2,96 %	74,60 %
Entre 100 a 300 “	10,96 %	5,69 %	2,61 %	19,26 %
Menor 100 empleados	2,64 %	1,73 %	1,77 %	6,14 %
Total	68,26 %	24,40 %	7,34 %	100 %

Año 2002

Mayor 300 empleados	57,54 %	16,13 %	5,88 %	79,55 %
Entre 100 a 300 “	10,62 %	3,95 %	0,93 %	15,50 %
Menor de 100 “	1,54 %	1,62 %	1,79 %	4,95 %
Total	69,70 %	21,71 %	8,59 %	100 %

En el año 2000 en Madrid es donde hay más sedes centrales, además de un mayor número de empleados.

En el año 2002 Madrid ha subido de 54,66 a 57,54 % en empresas de un número mayor de 300 empleados, en cambio ha bajado en entidades menores de 100 empleados. El Resto de España también ha pasado de 2,96 % a 5,88 % en entidades de mayor de 300 empleados. Cataluña registra un leve descenso de un 5,69 % a un 3,95 % en entidades de 100 a 300 empleados.

En cifras totales en el año 2002 aumenta Madrid 1,44 % y Resto de España con un 1,25 % y disminuye Cataluña en 1,25 %.

En el año 2003 desaparece la clasificación por zona de la sede central, y se introduce la segmentación por canal principal de distribución: Agencial, Bancario y Venta Directa.

3.2.8 Índice de Absentismo, por causas.

Año	2000	2001	2002	2003
Total Absentismo	3,25 %	3,35 %	3,40 %	3,38 %
Enfermedad	61,77 %	64,74 %	77,00 %	79,40 %
Maternidad	19,11 %	22,22 %		0,79 %
Permisos	14,23 %	9,04 %	16,00 %	9,33 %
Otros	4,89 %	4,00 %	7,00 %	6,52 %
Accidentes Trabajo				4,75 %

3.2.9 Índice de Absentismo, Evolución 1994 –2003

1994: 2,4	1995: 2,7	1996: 3,3	1997: 3,19	1998: 3,1
1999: 2,64	2000: 3,25	2001: 3,35	2002: 3,40	2003: 3,38

3.2.10 Índice de Absentismo por Grupos y Zonas.

Año	2000	Enfermedad	Maternidad	Permisos	Otros	Total
Mayor de 300 emp.	1,88	0,52	0,45	0,16	3,01	
De 100 a 300 emp.	2,29	0,82	0,52	0,18	3,81	
Menor de 100 emp.	2,14	1,05	0,32	0,06	3,57	
Madrid	2,00	0,57	0,48	0,06	3,11	
Cataluña	1,74	0,58	0,35	0,36	3,03	
Resto España	2,79	1,09	0,66	0,19	4,73	

Año 2001					
Mayor de 300 emp.	2,35	0,76	0,35	0,12	3,59
De 100 a 300 emp.	2,61	1,16	0,29	0,29	4,36
Menor de 100 emp.	1,96	0,54	0,21	0,05	2,77
Madrid	2,04	0,76	0,20	0,06	3,07
Cataluña	1,97	0,29	0,56	0,43	3,26
Resto España	2,89	1,24	0,72	0,24	5,08

Año 2002					
Mayor de 300 emp.	2,61		0,56	0,28	3,45
De 100 a 300 emp.	2,89		0,48	0,19	3,56
Menor de 100 emp.	2,04		0,29	0,04	2,38
Madrid	1,21	0,33	0,30	0,09	1,60
Cataluña	6,44	1,32	1,12	0,70	8,25
Resto España	2,06	0,61	0,57	0,15	2,78

Año	2003	Enfermedad	Accidente Trabajo	Permisos	Otros	Total
Mayor de 300 emp.	2,63		0,15	0,26	0,25	3,32
De 100 a 300 emp.	2,44		0,16	0,56	0,08	3,58
Menor de 100 emp.	2,73		0,12	0,39	0,08	3,34

3.2.11 Cómputo del Período de Vacaciones.

Año	2000	2001	2002	2003
Comput. Vacac. Laborales	60,76 %	87,50 %	87,34 %	92,38 %
Comput. Vacac. Naturales	39,24 %	12,50 %	12,66 %	7,62 %
Días Laborables	24		24	24
Días Naturales	30		32	31

3.2.12 Período Vacacional

Año	2000	2001	2002	2003
% Resto de Entidades	62,50 %	7,02 %	45,16 %	62,20 %
% Entid. Vac. Junio-Sept.	37,50 %	92,98 %	54,84 %	37,80 %

3.3 Índice de Promoción, por Grupos y Zonas.

Año 1998: 5,27

Año 1999: 5,55

Año 2000: 7,46	Hombre	Mujer	Total
Mayor de 300 emp.	4,95	2,82	7,77
De 100 a 300 emp.	4,33	2,45	6,77
Menor de 100 emp.	3,17	2,51	5,68
Madrid	5,40	3,27	8,68
Cataluña	3,06	1,52	4,58
Resto España	3,98	1,76	5,74

Año 2001: 6,73

Mayor de 300 emp.	3,87	3,10	6,97
De 100 a 300 emp.	2,99	2,36	5,35
Menor de 300 emp.	3,21	4,82	8,04
Madrid	3,75	2,90	6,65
Cataluña	3,62	3,97	7,60
Resto España	2,96	2,03	4,99
Total 2001	3,68	3,06	6,73

Año 2002: 6,01

Mayor de 300 emp.	3,99	2,29	6,28
DE 100 a 300 emp.	2,54	2,19	4,73
Menor de 100 emp.	2,59	2,97	5,56
Madrid	4,35	2,72	7,07
Cataluña	2,29	1,42	3,71
Resto España	2,42	1,58	4,00
Total 2002	3,70	2,31	6,01

Año 2003: 6,46

Mayor de 300 emp.	3,26	2,68	5,94
De 100 a 300 emp.	3,91	5,41	9,32
Menor de 100 emp.	2,90	4,37	7,26

3.4 Convenio Colectivo

Año	2000	2001	2002	2003
Entidades sin mejoras	24,73 %	17,65 %	26,67 %	28,57 %
Entidades mejorado	60,22 %	63,53 %	56,00 %	48,57 %
Propio de Empresa	15,05 %	18,82 %	17,33 %	22,86 %

3.4.1 Convenio Colectivo por grupos de Empresas**Año 2000**

Mayor 300 emp. Sin mejoras	0,00 %	Mejorado	70,00 %	Propio Emp	30,00 %
De 100 a 300	“ “ 24,0 %	“	60,00 %	“ “	16,00 %
Menor 100 emp.	“ “ 35,42 %	“	56,25 %	“ “	8,33 %

Año 2001

Mayor 300 emp. Sin mejoras	4,76%	Mejorado	71,43 %	Propio Emp.	23,81 %
De 100 a 300	“ “ 20,83 %	“	58,33 %	“ “	20,63 %
Menor 100 emp.	“ “ 22,50 %	“	62,50 %	“ “	15,00 %

Año 2002

Mayor 300 emp. Sin mejoras	9,52 %	Mejorado	57,14 %	Propio Emp.	33,33 %
De 100 a 300	“ “ 26,09 %	“	52,17 %	“ “	21,74 %
Menor 100 emp.	“ “ 38,71 %	“	58,06 %	“ “	3,23 %

Año 2003

Mayor 300 emp.	Sin mejoras	20,00 %	Mejorado	40,00 %	Propio Emp.	40,00 %
De 100 a 300	“	22,73 %	“	59,09 %	“	18,08 %
Menor 100 emp.	“	35,85 %	“	49,06 %	“	15,09 %

3.4.2 Número Medio de Pagas

Año 2000

Total Pagas	15,8	P. Alternativ	0,3	Partic.	Primas	1,8	P. Extraord.	3,1
Mayor 300 emp.	17,1	“	0,1	“	“	3,0	“	3,2
De 100 a 300	15,6	“	0,2	“	“	1,2	“	3,2
Menor 100 emp.	15,4	“	0,4	“	“	1,7	“	2,9

Año 2001

Total Pagas	15,7	“	0,1	“	“	2,1	“	3,0
Mayor 300 emp.	17,9	“	0,0	“	“	2,4	“	3,5
DE 100 a 300	15,1	“	0,1	“	“	2,1	“	2,9
Menor 100 emp.	14,8	“	0,3	“	“	1,9	“	2,9

Año 2002

Total Pagas	17,2	“	0,5	“	“	2,2	“	3,0
Mayor 300 emp.	17,7	“	1,2	“	“	2,2	“	3,5
De 100 a 300	17,1	“	0,0	“	“	2,2	“	3,9
Menor 100 emp.	16,9	“	0,2	“	“	2,3	“	2,8

Año 2003

Total Pagas	17,3	“	0,3	“	“	2,2	“	3,1
Mayor 300 emp.	17,5	“	0,2	“	“	2,5	“	3,2
De 100 a 300	17,7	“	0,7	“	“	2,3	“	3,2
Menor 100 emp.	17,0	“	0,1	“	“	1,9	“	3,0

4. Relación Laboral entre la empresa y el trabajador

El contrato de trabajo, como los deberes y obligaciones del empresario y del trabajador, el despido, etc., son temas del día a día en toda relación laboral y los incluyo como referencia.

4.1 Definición del Contrato de Trabajo

Art. 1 Se entenderá por contrato de trabajo, cualquiera que sea su denominación, aquél por virtud el cual una o varias personas participan en la producción mediante el ejercicio voluntariamente prestado de sus facultades intelectuales y manuales, obligándose a ejecutar una obra o a prestar un servicio a uno o varios patronos o empresarios o a una persona jurídica, de tal carácter, bajo la dependencia de éstos, mediante una remuneración, sea la que fuere la clase o forma de ella.

Capacidades y limitaciones subjetivas para contratar como trabajador.

Forma de contrato: Podrá celebrarse por escrito o de palabra.
En función de la edad: Mayores de 18 años
Mayores de 14 y menores de 18 con autorización.

Requisitos: D.N.I. y Certificado de estudios
Periodo de prueba
Clasificación del personal por grupos profesionales y categorías.
Jornada de Trabajo: Discontinua, Continuada, Horas extras, Horas de recuperación.
Descanso: Domingos y festivos.
Retribución de las fiestas.

4.1.2 Contenido mínimo de un contrato

Identificación de las partes.
El objetivo del contrato.
La retribución convenida con especificación de sus distintas partidas, en metálico o en especie.
La duración del contrato.
Periodo de prueba, (9 meses en contrato indefinido).
Tiempo de trabajo.
Pacto de no concurrencia y de permanencia en el empresa.

4.1.3 Principales modalidades de contratación.

Las modalidades existentes en el mercado laboral, se han estructurado en dos grandes bloques; Contratación indefinida y temporal.

Contratación indefinida:

Contrato de trabajo ordinario de tiempo indefinido.
Contrato de trabajo a tiempo parcial
Contrato de trabajo para el fomento de la contratación indefinida.
Contrato de trabajo para mujeres desempleadas.
Contrato indefinido para desempleados inscritos durante seis o más meses.
Contrato indefinido para mayores de cuarenta y cinco años.
Contrato indefinido para preceptores de prestaciones o subsidios de desempleo.
Contrato para la transformación de contratos temporales en Indefinidos con bonificación.
Contrato de trabajo fijo discontinuo

Contratos de duración determinada:

Contrato a tiempo parcial.
Contrato con jornada normal o completa.
Contrato para obra o servicio determinado
Contrato eventual por circunstancias de la producción.
Contrato de interinidad.
Contrato de relevo.
Contrato de lanzamiento de nueva actividad.
Contrato temporal de fomento de empleo.
Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación.
Contrato para la formación:
Contrato en prácticas.
Contrato de aprendizaje.

4.1.4 La empresa y el candidato, interno, externo, alta dirección

El Candidato interno o externo: Se pueden presentar varias situaciones diferentes para la empresa si se trata de un candidato externo, lo que supone la firma de un contrato laboral, o que la vacante sea suplida por un candidato interno, que es trasladado o ha conseguido una promoción, o ambas cosas a la vez, en muchos casos supone también la firma de un nuevo contrato.

Contrato de alta dirección. Se incluyen cláusulas que mejoren las condiciones mínimas legalmente previstas, el número de pactos que pueden suscribirse es ilimitado y están en función de las necesidades o acuerdos que la empresa y el alto cargo pacten al inicio de su relación contractual:

Cargo a desempeñar y dependencia jerárquica.
Duración del contrato, casi siempre indefinido.
Período de prueba, seis meses sin indemnización.
Jornada de trabajo, tiempo completo sin rigidez de horario.
Pacto de no concurrencia, no realizar actividad alguna que sea concurrente con la empresa, una vez rescindido el contrato.
Retribución: Anual a la alza, IPC, etc.
Bonus por objetivos alcanzados.

Vehículo, se considera salario en especie.
Gastos de desplazamiento y representación
Gastos de traslado y asentamiento.
Alojamiento o vivienda.
Gastos de escolaridad.
Seguro de vida.
Complemento de pensión, invalidez, defunción, jubilación anticipada.
Asesoramiento fiscal.

Contratos Blindados. Son aquellos que establecen una mayor indemnización que la prevista legalmente.

4.1.5 Causas de extinción del Contrato de Trabajo

Art. 76. Los contratos de trabajo terminarán por alguna de las causas siguientes.

Las consignadas válidamente en el contrato.
Expiración del tiempo convenido
Conclusión de la obra o servicio objeto del contrato.
Mutuo acuerdo de las partes
Muerte o incapacidad del empresario, siempre que no haya representante que continúe la industria o el trabajo.
Fuerza mayor que imposibilite el trabajo por una de las causas siguientes: Incendio, Inundación, Terremoto, Explosión, Plagas del Campo, Tumulto o Sedición, Cualquier otro acontecimiento que no se haya podido prever, Cesación de la industria, comercio, profesión o servicio, fundadas en crisis laboral o económica, siempre que haya sido autorizada conforme a disposiciones legales en vigor.
Despido justificado del trabajador por el empresario.
Por voluntad del trabajador.

4.1.6 Diferentes formas de extinción del contrato

Dimisión o extinción voluntaria del contrato de trabajo.

Desistimiento empresarial, es la extinción unilateral del contrato de trabajo por parte del empresario sin motivación alguna.

Despido disciplinario, es el incumplimiento con gravedad y culpabilidad.

Despido procedente, cuando quede alegado por el empresario en su escrito de comunicación.

Despido improcedente, cuando no quede acreditado suficientemente, a criterio del magistrado, el incumplimiento alegado por el empresario en su escrito de comunicación.

Despido nulo, el que se efectúe incumpliendo los requisitos formales establecidos en el art. 55 de E.T.

Extinción del contrato de alta dirección. Si es por voluntad de la empresa, deberá abonar la cantidad pactada. Si es por deseo del directivo, será una dimisión por incumplimiento del empresario.

4.1.7 El Despido

Dice el art. 77 de la Ley: Se estimarán causas justas de despido del trabajador por el empresario las siguientes: Las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo. La indisciplina o desobediencia a los reglamentos de trabajo dictados con arreglo a las leyes. Los malos tratamientos de palabra u obra o falta grave de respeto y consideración al empresario, a las personas de su familia que vivan con él, a su representante o a los jefes o compañeros de trabajo. La ineptitud del trabajador respecto a la ocupación o trabajo para que fue contratado. El fraude, la deslealtad o el abuso de confianza en las gestiones confiada. La disminución voluntaria y continuada del rendimiento normal de trabajo. Hacer gestiones de comercio o de industria por cuenta propia o de otra persona sin autorización del empresario. La embriaguez cuando sea habitual. La falta de aseo, siempre que, sobre ello, se hubiese llamado repetidamente la atención al trabajador. Cuando el trabajador origine frecuentemente riñas injustificadas con sus compañeros de trabajo.

4.2 Derechos y Deberes del trabajador

- Derecho a trabajar con una ocupación efectiva.
- Derecho al salario y anticipos.
- Derecho a participación de beneficios.
- Derecho a enfermedad
- Derecho a indemnización por fallecimiento.
- Derecho a la estabilidad en el empleo:
 - Limitación de las causas de despido
 - Cesión, venta o traspaso de la industria.
 - Incapacidad temporal debida a enfermedad, accidente o embarazo.
 - Desempeño de cargo público.
 - Matrimonio de la mujer trabajadora.
 - Jubilación.
- Derecho a la dignidad profesional.
- Derecho al descanso, diario, semanal, anual, (vacaciones).
- Derecho a licencias y excedencias.
- Derecho a resolver el contrato de trabajo:
 - En período de prueba.
 - En un contrato por tiempo indeterminado
 - Por existir causa justificada.
- Derecho a un certificado de trabajo.
- Derecho de carácter sindical
- Derecho a disfrutar y causar prestaciones de la Seguridad Social.

4.2.1 Diferentes derechos acordados entre las partes

Diferentes derechos acordados entre las partes, sean en contratos entre la empresa y el trabajador o por convenio:

- Plus de antigüedad
- Plus de distancia.
- Complemento personal.
- Incentivos y Premios.
- Horas extraordinarias.
- Gastos de comida.
- Revisión salarial.
- Medio de transporte, vehículo de la empresa.
- Permisos sin retribución.
- Ascenso.
- Promociones automáticas.
- Traslados.
- Ropa de Trabajo.
- Seguridad e Higiene.
- Jubilación anticipada.
- Complemento por enfermedad.
- Seguro de Vida y Accidente.
- Acción Sindical.
- Información sobre la marcha de la empresa.

4.2.2 Deberes del trabajador

El deber de diligencia:

- Dedicación sin interrupciones.
- Vigilancia, denunciando el entorpecimiento para ejercer su trabajo.
- Indemnización por daños.
- Evitar las faltas de puntualidad o asistencia.
- Procurar un rendimiento normal del trabajo.

El deber de obediencia:

- Cumplir con los reglamentos del trabajo.
- Obedecer las órdenes de sus superiores.
- Realizar trabajos extraordinarios, por necesidad urgente.

El deber de fidelidad:

- Los trabajadores deberán fidelidad a la empresa en que trabajen.
- No aceptar soborno, recibiendo regalos para incumplir
- Las gratificaciones deben tener consentimiento del empresario.
- Guardar secreto profesional, relativo al negocio, durante el contrato y después de su extinción.
- Concurrencia, no podrá hacer trabajo complementario, si tales actividades pertenecen a la rama industrial de la empresa y perjudican a ésta.

4.3 El Salario

Dice el Art. 2º: Se entiende por salario la remuneración en dinero o en especie que percibe el trabajador por cuenta o bajo dependencia ajena, bien por unidad de tiempo o de obra, por plazos determinados o por duración indefinida, como contraprestación directa del esfuerzo que realiza y del resultado que con él obtiene.

La remuneración del trabajo habrá de estar en relación con los factores:

La clase o categoría del empleo u ocupación.

El tiempo exigido para adquirir la capacitación profesional y la formación profesional que requiera el trabajo.

El esfuerzo, capacidad o destreza que requiere el trabajo y los riesgos o incomodidades que comporte.

El rendimiento exigible por disposición general o pacto.

La perfección de la labor realizada.

4.3.1 El salario mínimo

La política de salarios mínimos, es establecer un tope mínimo en la estructura salarial para proteger a las personas con bajos salarios, su fin es mejorar los ingresos a las categorías más bajas de la jerarquía profesional.

4.3.2 Discriminación salarial

Hay varios factores que constituyen la discriminación salarial: edad, sexo, nivel educativo, tipo de contrato tipo de jornada laboral, antigüedad, ocupación, el sector y el tamaño de la empresa.

Edad: el salario aumenta con la edad del trabajador, por más antigüedad o experiencia.

Sexo: Las mujeres tienen mayor presencia entre los trabajadores jóvenes, que son los que cuentan con un salario más bajo

Nivel educativo: Cuanto mayor es el nivel educativo del trabajador, mayor es su salario.

El tipo de jornada laboral: La ganancia por hora trabajada en jornadas a tiempo completo es superior a la ganancia a tiempo parcial, hay más mujeres a tiempo parcial, este podría ser el factor decisivo en las diferencias salariales entre hombre y mujer

Antigüedad: A mayor antigüedad mayor es el salario, la antigüedad media de los hombres es superior a la de las mujeres

Ocupación: La mujer concentra mayor porcentaje que los hombres en aquellas ocupaciones en las que las ganancias de las mujeres es inferior al salario medio de las mujeres.

En el Sector hay más presencia de las mujeres en aquellos sectores económicos que cuentan con salarios más bajos.

Tamaño de la Empresa: Los salarios son menores en las pequeñas empresas, en las que las mujeres son un porcentaje de asalariadas superior al de los hombres

4.3.3 Diferentes tipos de salario

- Salario hora profesional
- Salario hora individual
- Salario anual profesional
- Salario anual individual.
- Salario por unidad de tiempo.
- Salario por unidad de hora.
- Salario a la parte.
- Salario por tarea.
- Incentivos y primas.
- Salario mínimo
- Premios
- Pluses.
- Comisiones.
- Gratificaciones.

4.3.4 Otros elementos retributivos

Retribuciones que no forman parte del salario:

- Prestaciones de carácter familiar.
- Asignaciones por carestía de vida.
- Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.
- Dietas y otros gastos.
- Indemnizaciones.
- Participación en beneficios.
- Devengos extra-salariales.

4.3.5 Pago del salario.

Ley de contrato de trabajo, art. 54. El pago de la parte de remuneración del salario habrá de hacer en moneda de curso legal, al terminar el trabajo o su contrato, o periódicamente según se haya estipulado; pero en este caso los plazos para las liquidaciones no podrán exceder de los fijados por la Reglamentación del trabajo de que se trate y nunca más de un mes.

4.3.6 El salario y su posicionamiento

El salario puede representar, la seguridad, la autorrealización, la posición con respecto a los compañeros de trabajo, como objetivo dentro del bienestar individual, y como sentimiento de logro o éxito profesional, además de motivar para

alcanzar un mayor rendimiento, y crear nuevas aspiraciones o mantener la posición obtenida.

4.3.7 Negociación colectiva

Es la negociación entre los mandos empresariales y representantes sindicales para definir las condiciones salariales y laborales y establecer unas normas de colaboración aceptables para ambas partes.

4.3.8 Sindicatos

La mayoría de los trabajadores se afilian a un sindicato para que les representen sus intereses más que para representar ellos mismos sus propios intereses.

Los afiliados se quejaron poco, siempre y cuando los sindicatos se tomen en serio su principal cometido “la negociación colectiva” y con tal de que actúen con eficacia a la hora de suministrar los servicios al afiliado.

La afiliación sindical puede estar motivada por la provisión de protección contra la adversidad, y en caso de conflicto encontrar asistencia legal para problemas individuales, o una imagen de seguridad para negociar posibles mejoras colectivas.

5. Reclutamiento y Selección del personal

Cuando existen dificultades para conseguir un puesto de trabajo debido a las circunstancias del mercado de trabajo, las personas a veces aceptan empleos que no son acordes a sus calificaciones o preferencias, y los empresarios pueden desarrollar una conducta más selectiva.

El perfil profesional, son las principales características que la empresa considera debe poseer el titular del puesto para desarrollar adecuadamente las funciones, tareas y responsabilidades asignadas.

Requisitos importantes:

Condiciones físicas, aspecto físico que el puesto requiere, esfuerzo físico exigido.

Conocimientos de carácter general y especialidades.

Experiencia profesional o práctica en el puesto; mide el tiempo que una persona requiere para adquirir la habilidad y la práctica necesaria para desempeñar el trabajo.

Habilidad Psicomotora, la destreza dactilar y manual, la precisión y rapidez de movimientos, etc.

Otros requisitos: Disponibilidad para viajar, plena movilidad geográfica, disponibilidad horaria.

Se deben valorar también las siguientes cualidades:

- Capacidad de adaptación
- Capacidad de ampliar conocimientos.
- Capacidad de ser formado en un puesto de trabajo.
- Confianza en sí mismo y autoestima adecuada.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de aprendizaje.
- Flexibilidad y la polivalencia como cualidades importantes.

5.1 La Imagen

Sabemos que la imagen condiciona la conducta de las masas, nos movemos por la imagen mental, no por la realidad, entonces si la imagen pasada es negativa condicionará la imagen futura que será también negativa, aunque se pueda superar tratando de reforzarla con una imagen más positiva.

Las primeras impresiones que una persona tiene de otras, puede influir en su actitud ante ellas, las impresiones y la reputación crearan una imagen mental inevitable.

No se puede propagar una imagen que no es cierta pues lleva al desprestigio, es necesario anular la imagen negativa tanto si es empresarial como persona.

Con aptitudes naturales mínimas se puede moldear hasta conseguir destreza, el talento siempre es mejorable y también el carisma o don natural, por lo tanto se deben satisfacer las normas de conducta de la audiencia y estar siempre preparado para actuar.

Una mala imagen conduce, a la falta de reconocimiento, a la desestima de los demás, al desprestigio y a la falta de respeto.

Para la persona es muy importante ser honesto a la hora de valorar los atributos que considera interesantes para ser aceptado y evitar el rechazo ante una selección de personal o en una entrevista, no sólo la imagen física a de coincidir con la realidad, también la formación, experiencia y conocimientos se deben poder demostrar, de lo contrario sería una imagen engañosa del perfil del posible candidato a un puesto de trabajo.

Las organizaciones que incorporan personal prometiendo más de lo que después dan, tendrán problemas, ya que la expectativas no formalizadas que se ha dado al empleado nuevo, les serán reclamadas en su momento.

Atributos de una empresa de servicios pueden ser:: organizada, eficiente, moderna, rápida en su gestión.

Imagen de una persona responsable: formal, competente, eficaz, honesto, profesional, dinámico.

5.2 Integración del personal

El objetivo es facilitar la socialización del trabajador a la cultura de la empresa y del departamento o unidad a los cuales se incorpora, esta cultura es un conjunto de normas, valores, costumbres y tradiciones de los comportamientos que se consideran apropiados dentro de la organización y cuáles no.

La asignación de un tutor, normalmente un empleado del mismo nivel jerárquico, favorece para que tenga un conocimiento amplio del sistema de valores de la organización y del departamento o unidad.

El nuevo miembro necesitará que alguien lo oriente, le guíe, deseará sentirse apreciado, y si el grupo recibe de forma defensiva al nuevo miembro, esté difícilmente podrá socializarse y le costará integrarse a una nueva cultura.

Será imprescindible un programa de orientación, información sobre su unidad de trabajo, y el propio puesto, además de conocer los objetivos de la empresa, historia y filosofía, procedimientos y reglas habituales, deberes y derechos de los empleados, beneficios marginales, procedimientos de pago, facilidades y servicios existentes (áreas de descanso, tableros de anuncios, lavabos, aparcamientos, botiquín, etc.), presentación de sus superiores, compañeros de trabajo y subordinados.

La responsabilidad de orientar al recién incorporado recae normalmente en su superior inmediato, en el departamento de personal.

El candidato externo necesitará un tiempo prudencial de adaptación, a veces una formación profesional inicial para proporcionarle los conocimientos y habilidades para que pueda desempeñar adecuadamente sus tareas y funciones.

El candidato interno, significa un cambio en su puesto de trabajo, debido a una promoción, a cubrir un puesto de trabajo en otro departamento, o bien otro puesto en una misma sección, u otro movimiento dentro de la organización, incluso puede ser en una nueva área geográfica o ambas cosas a la vez, su adaptación suele ser más sencilla, al estar ya integrado en la organización.

5.3 Fusiones de empresas

Socializar consiste en transmitir y a su vez ser aceptada la cultura en el proceso de integración de un individuo en un grupo o de un grupo en otro grupo. Cuando un grupo impone al individuo o a otro grupo sus normas, valores, creencias, etc. e incluso también impone su propia estructura, además de su cultura en el caso de una fusión o de una incorporación de nuevas personas, hay una cultura que se impone y como consecuencia en el individuo o grupo absorbido se generan también unos roles nuevos.

5.4 La Tarea

Cuanto más concreta es la tarea más seguridad da, es la tarea lo que une a las personas, no las personas en si, lo que une en la organización es el rol profesional.

Organizar la tarea:

- Interesarse en los que se hace, dedicarse con inteligencia y esmero.
- Concentración, pensar en lo que se hace, y sólo un trabajo a la vez.
- Seguir un buen ritmo, trabajar de prisa, pero sin precipitación, alternar pero sin suspender la actividad.
- Conseguir el fin propuesto, con paciencia y enfrentándose a las dificultades.
- Planificar y calcular tiempo y trabajo, y establecer jerarquía entre ellos: urgente, esencial, delicado, etc.
- Saber adaptarse, tener una visión de conjunto, dividir el problema y preparar y prever siempre.

5.5 Las condiciones en la realización del trabajo

- La seguridad; frecuencia y gravedad de los accidentes de trabajo.
- El ruido, entradas y salidas del personal, mala climatización, un nivel sonoro de soportar, un deterioro de las comunicaciones.
- El aislamiento, debido a la individualización del trabajo, a la disminución de desplazamientos y al ruido.
- La monotonía del trabajo; fatiga visual, trastornos del sueño.

- El sedentarismo: somnolencias en el día.
- La carga elevada del trabajo.
- Limitación de los periodos de 4 horas consecutivas.
- Descanso de 15 minutos

5.6 La Rutinización

La especialización exagerada en el puesto de trabajo, la subdivisión del trabajo hasta un extremo tal que las tareas a realizar son monótonas y rutinarias.

La rutina organizativa es el proceso por el cual una habilidad individual pasa a ser una capacidad colectiva, estas actividades están formadas por acciones coordinadas entre los miembros de la organización y reflejan los problemas y las desviaciones.

La rutinización de la actividad en una organización constituye la forma más importante de almacenar conocimientos específicos de la organización, los miembros deben conocer su trabajo y ejercerlo y percibir mensajes e interpretarlos, entonces se transforma en un intangible, en una ventaja para la empresa.

5.7 El trabajo parcelizado.

La informática ha introducido una multiplicación de tareas repetitivas que entrañan un desinterés creciente frente al trabajo. Dos factores han intervenido: por una parte la estandarización de los contratos y la introducción de convenios de reglamentación, por otra parte, el desarrollo del teletratamiento.

La normalización de los contratos (multirriesgos, etc.) ha permitido reemplazar una póliza cuyas cláusulas particulares eran enteramente fijadas por el redactor, por una formulada estandarizada en la que el redactor se contenta con inscribir el número de cláusulas preimpresas en una factura destinada para la perforación.

5.7 Teoría de la Equidad

Según Festinger (1954), todos los seres humanos tienen la necesidad fundamental de valorar sus opiniones y aptitudes. Cuando no existen normas objetivas, cada persona tiende a compararse con otras que están en las mismas circunstancias.

Con respecto a las opiniones, las personas se esfuerzan por lograr una uniformidad con los demás. En el caso de una aptitud (o alguna otra característica de valor), las personas desean ser ligeramente mejores que aquellas con las que se comparan. En consonancia, si se tiene lugar un proceso de comparación afortunado: la persona está satisfecha. Cuando no es afortunado, se produce una disonancia que estimulará a la persona a efectuar cambios.

6. Gestión de Personas

El directivo empresarial no es sólo un experto o un estratega, ha de ser, sobre todo, un humanista capaz de conocer con profundidad y rigor a los hombres y a su entorno social.

La fortaleza es un rasgo de la personalidad que permite a quien lo posee luchar mejor ante los problemas que se presentan en la empresa. El directivo con fortaleza asumirá responsabilidades y tomará los cambios como un desafío a su valía.

La calidad del trabajo realizado y la eficiencia de los empleados, refleja la inversión que se realiza en su formación y desarrollo y sobre todo en la calidad del tratamiento que la gerencia da a sus trabajadores.

El directivo debe facilitar el crecimiento profesional de sus empleados y fomentar:

- Programas de formación.
- Programas de desarrollo personal y profesional.
- Promoción interna según sus capacidades.
- Movilidad interna, adaptación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Compensación, basado en justicia y equidad.
- Selección de nuevo personal e integración.
- Exigir compromiso, lealtad y dedicación.
- Ética profesional, que comportan prudencia y discreción.
- Sistemas de retribución fija y variable.
- Selección basada en el talento y en la aportación de valor.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Comunicación fluida: ascendente, descendente y horizontal, con confianza y madurez personal.

Es necesaria la coordinación interna de la empresa y la satisfacción personal y profesional de sus miembros. Esta satisfacción laboral exige un conjunto de sistemas de gestión de recursos humanos: formación, selección de personal, estudios del clima laboral, sistemas de evaluación del desempeño. Se pasa de considerar los recursos humanos como unos recursos más a considerar que la empresa es el personal mismo.

Se considera la organización como una célula social donde los empleados no pertenecen simplemente por ser un medio de vida, sino que encuentran un medio de realización profesional y personal.

El sentido del trabajo es función de un proceso de desarrollo que viene determinado por la educación, la personalidad, los triunfos y la experiencia laboral.

Si el trabajo es significativo, que facilita la expresión de los valores, entonces es de prever que los trabajadores estén satisfechos y sean productivos. Por el contrario si tienen la sensación de que el trabajo carece de importancia, nace el descontento y la baja productividad.

6.1 Formación Profesional

Son actividades formativas que tienen como objetivo la adquisición de nuevas capacitaciones profesionales o el desarrollo o mejora de las que ya se tienen, siempre que estén relacionadas con la actual ocupación de la persona o con expectativas de futuras ocupaciones.

Pueden ser de formas distintas:

El empleado se forma a la vez que trabaja, a través del método de prueba y error, sin actividad alguna de enseñanza o instrucción.

La ejecución del trabajo va acompañada de una actividad de enseñanza o instrucción, la enseñanza puede ser realizada por una persona, compañero, tutor, instructor o mediante manuales, video, ordenador, etc. Se pueden desarrollar en el propio puesto de trabajo o fuera del mismo en cursos, conferencias, talleres, seminarios, etc., en centros de formación externos o en la misma empresa.

Es importante saber quien asume los costes de formación, si es a cargo del trabajador no supondrá coste para la empresa y si además lo realiza fuera de la jornada de trabajo, no necesitará permiso de la empresa.

Los costes de formación a cargo de la empresa, pueden ser exclusivos de la empresa o compartidos con el trabajador.

6.1.2 Formación Continua

Esta inspirada en la definición suministrada por la decisión del Consejo de Europa del 29 de Mayo de 1990, por la que se crea el programa de acción para el desarrollo de la formación profesional continua en la Comunidad Europea (FORCE) (90/267/CE).

“Se entiende por formación profesional continua, en sentido general, cualquier acción de formación profesional seguridad por un trabajador de la Comunidad Europea durante su vida profesional y por trabajador, cualquier persona activa que esté vinculada al mercado de trabajo, incluidos los trabajadores por cuenta propia”.

Por lo tanto se trata de una definición amplia que considera que el destinatario de la formación puede ser cualquier persona activa, esté ocupada o desempleada.

6.1.3 Formación y Globalización

Para una mejor adaptación al progreso, al mercado internacional y a una globalización creciente, es imprescindible a medio y a largo plazo una formación profesional eficiente, es necesario un aumento de la cualificación de los trabajadores y de los desempleados con un programa de educación y formación especialmente en las nuevas tecnologías, una mayor flexibilidad en la formación

de destrezas, un conocimiento mínimo de otras lenguas, un constante intercambio de conocimientos y nuevas metodologías, y una mente abierta hacia las novedades enriquecedoras de la Ciencia y la Filosofía.

6.3 Las Personas

Las personas tienen unas necesidades que les condiciona en su comportamiento, tanto a nivel individual, familiar, social o laboral y por su importancia se tienen que tener muy en cuenta a la hora de gestionar.

La teoría de las necesidades adquiridas, es una teoría sobre la motivación donde se afirma que ciertos tipos de necesidades derivan de la experiencia adquirida y no son innatas.

6.2.1 La Necesidad de Afiliación

Mc Clelland ha definido la necesidad de afiliación “Como un deseo de establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva (amistad) con otra persona”.

Esta necesidad de establecer y mantener relaciones cordiales y estrechas con otras persona, la de sentirse miembro de un grupo, la de ser estimado y apreciado por los demás, la de dar y recibir muestras de afecto y amistad.

Las personas con una elevada necesidad de afiliación:

- Tienden a buscar la aprobación de los demás.
- Desean el reconocimiento de sus éxitos.
- Eligen amigos para trabajar conjuntamente, más que competencia.
- Trabajan mejor en grupo que individualmente.
- Prestan atención a los sentimientos y actitudes de los demás.
- Prefieren puestos de trabajo que ofrezcan posibilidades e interacción.

6.2.2 La Necesidad de Competencia

El deseo de conocer su entorno físico y social y de aprender a conseguir del mismo lo que precisa, también conseguir éxito, ser competente, le conduce a:

- Deseo de conocer las peculiaridades de su trabajo.
- Deseo de conocer cosas nuevas, mejores técnicas y conocimientos.
- Deseo de enfrentarse a situaciones y problemas desconocidos.
- Deseo de conocer e influir en su entorno, ser actor de acontecimientos.
- Deseo de comprobar su capacidad y aptitudes ante el entorno.

6.2.3 La Necesidad de Logro

Es el deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar estándares de excelencia, se siente inclinado a tareas

retadoras y difíciles y cuando alcanza el objetivo siente la satisfacción de haber conseguido un logro personal, el logro es un fin en si mismo.

La persona afronta con optimismo situaciones nuevas aunque carezca de experiencia, tiene confianza en sí mismo y en sus posibilidades, casi siempre sobreestima sus posibilidades de triunfo, cuando trabaja en grupo, si puede escoger, prefiere individuos expertos y competentes, sus criterios son de competencia más que de afiliación, no suelen estar influidos por criterios ajenos a la tarea, y le sirve de recompensas el éxito alcanzado en la realización de su trabajo.

6.2.4 La Necesidad de Autorrealización

Es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar su capacidad, su potencial, de la toma de conciencia y control de sí mismo.

Pasa por estado de pasividad, a otros de creciente actividad, de situaciones de dependencia a otras de relativa independencia, de un comportamiento limitado a actuar de muy diversas formas, por lo tanto se trata de una maduración psicológica y un crecimiento personal.

Maslow los define así:

Tienen gran habilidad para percibir eficientemente la realidad.

Se sienten cómodos en la realidad más que en creencias y abstracciones.

Aceptan lo desconocido.

Se aceptan a sí mismos con sus defectos y virtudes.

Su comportamiento es espontáneo, sencillo y natural.

No se preocupan en exceso de sí mismo, siempre tienen alguna tarea para hacer.

Desean y disfrutan de la soledad, tienen gran capacidad de concentración.

Son independientes de la opinión que sobre ellos tengan otras personas.

Aprecian los bienes básicos de la vida.

Sus relaciones interpersonales suelen ser profundas.

Son personas democráticas.

Muestran gran creatividad, originalidad e inventiva.

6.2.5 La Necesidad de Poder

Es el deseo de las persona por obtener o mantener el control de los medios que les permitan dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás, con el fin de conseguir que su comportamiento sea el que más conviene a sus objetivos, intereses o propósitos o a los que ha adoptado como propios.

Estas personas se caracterizan por ejercer su poder de forma impulsiva, suelen ser rudos y desconsiderados en su relación con los demás, trata si es posible de explotarlos en beneficio propio y persiguen constantemente la obtención de símbolos de prestigio personal.

Según Adler, la necesidad de poder se activa como reacción defensiva de un sentimiento de inferioridad, los adultos que trabajan en una situación de dependencia, subordinación e indefensión frente a las arbitrariedades de sus superiores, desarrollan un sentimiento de inferioridad que activa su necesidad de poder, para satisfacer esta necesidad los empleados pretenden acceder a puestos directivos, y al no ser posible, se producen tensiones, frustraciones e insatisfacción de los mismos.

6.2.6 La Necesidad de Estima

Maslow nos dice "las personas necesitan el respeto y la consideración por parte de los demás".

6.2.7 La Necesidad de Desarrollo

Es la necesidad que tiene una persona de saber, debido a la evolución de su vida laboral y a sus deseos de realización.

6.3 La Motivación

El éxito en los equipos humanos se basa en la ilusión, esta ilusión es necesaria para mantener la motivación inicial en cualquier aprendizaje, para ayudar en la mejora continua, para desarrollar la creatividad y para no caer en el aburrimiento en tareas rutinarias y repetitivas que no dan margen al desarrollo personal.

La motivación es un paso previo de la acción escogida, son unas fuerzas impulsoras tanto internas como externas que llevan a la persona hacia un determinado comportamiento.

También lo podemos definir como un proceso que produce la activación, dirección y persistencia de un cierto comportamiento.

Las personas se sienten motivadas por las necesidades no satisfechas y una vez que se alcanzan, ya no motivan.

Factores que motivan:

La identidad de la tarea; la realización de un trabajo completo en un puesto.

La recompensa al rendimiento que sea de valor para la persona.

La información sobre el rendimiento obtenido, ayudará a valorar el progreso obtenido.

El reconocimiento por la tarea realizada.

La responsabilidad otorgada por un superior, si es apropiada a sus rendimientos.

6.3.1 Teoría de las expectativas

Esta teoría defiende que las personas se sienten motivadas si un mayor esfuerzo conduce al resultado deseado y si los esfuerzos se premian con recompensas que tienen atractivo para ellas.

6.3.2 La Desmotivación

Si la meta que se fija para ser alcanzada por un empleado, este la considera desde un principio que es imposible de conseguir, se convertirá en una situación desmotivadora.

Otros factores que desmotivan:

- No tener buena imagen de la empresa creer que no progresa.
- No poder aspirar a un mejor puesto, por no tener futuro profesional en la empresa.
- Sufrir un mal clima de cooperación entre los compañeros.
- Mala comunicación, incertidumbre ante tareas no planificadas.
- Una organización incompetente
- Quando cree ser víctima de injusticias, tanto en el salario, como en el trato personal.

Quando un empleado no puede desarrollar su potencial, no se puede realizar en su trabajo crea ciertos mecanismos de defensa, como pensar en cosas distintas a su tarea, ausentarse por motivos injustificados, sentir apatía y desinterés, etc.

6.3.3 La Satisfacción en el Trabajo

El trabajador estará satisfecho de su trabajo, cuando experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad a través del mismo.

Causas de satisfacción:

- Seguridad en el salario, vivienda, enfermedad, etc.
- Reconocimiento, promoción, éxito personal.
- Control de su tarea y toma de decisiones.
- Desarrollar sus aptitudes y capacidades.
- Consideración de los directivos hacia los trabajadores.
- Si el trabajo no es superior a su formación.
- Si la recompensa recibida por su trabajo es superior a lo esperado.

6.3.4 La Descualificación

El sentimiento general de fastidio y de falta de interés en el trabajo esta expresado por todo el mundo como una “descualificación”, tanto más que con la elevación general de instrucción, se acrecienta el desfase entre lo que cada uno ha aprendido y las tareas repetitivas y estandarizadas que se le pide que haga.

El progreso técnico y sus efectos más la formación del trabajador hacen que los sistemas de cualificación cambien, ya no es el trabajador el que está cuali-

ficado, sino es el puesto de trabajo (Confederación Francesa Democrática del Trabajo).

6.3.5 La Fatiga profesional

La fatiga nace de las actividades de relación que el hombre mantiene con su entorno natural, técnico o social, en particular respecto a su vida en el trabajo. Aparece después de un cierto tiempo de actividad y desaparece, generalmente con el reposo.

La fatiga actúa por grados yendo de lo normal a lo patológico. A un grado superior, la fatiga ya no desaparece con el reposo, tiende a convertirse en permanente, se trata de la fatiga crónica.

La fatiga física, es pasajera y se repone con el descanso y sirve al organismo para conocer sus límites, en cambio la fatiga mental, será un esfuerzo que por exceso se convierte en una sobre-excitación y a veces en la infravaloración de la persona, la fatiga mental acumulada durante la jornada de trabajo se superará únicamente durante las horas de desactivación mediante el sueño.

6.3.6 El estrés Laboral

El sujeto con estrés se sitúa en unas condiciones de vida que le llevan continuamente al borde del agotamiento, lleva acumulado un sobre-esfuerzo constante, una tensión emocional e intelectual fuerte, un ritmo vertiginoso de vida, sin tiempo para nada, no hay tregua posible para su trabajo, ya que intenta atender simultáneamente a demasiadas exigencias inaplazables.

La consecuencia es una hiperactividad incontenible, imparable, que pretende llegar a demasiadas cosas y acaba por no estar lo suficientemente atenta a todas y a cada una de ellas.(Enrique Rojas).

Las principales fuente individuales de estrés en el trabajo son:

- Papeles conflictivos.
- Ambigüedades de funciones.
- Sobrecarga de trabajo.
- Preparación insuficiente.
- Responsabilidad sobre personas.
- Responsabilidad sobre recursos.
- Disfunción entre el desarrollo real y las aspiraciones individuales.
- Falta de cohesión y apoyo del equipo.
- Conflictos intra e intergrupales.
- Clima laboral insatisfactorio
- Estilo de dirección o liderazgo inadecuados.
- Ambientales, ruidos, turnos, temperaturas, viajes, etc.
- Ascenso a compañeros menos preparados.
- Sobrecarga de información: situación en la que una persona, departamento o empresa recibe más datos de los que puede procesar.

Cuando se sufre de estrés las personas pueden llegar a quedar incapacitadas para el trabajo.

6.3.7 La Ansiedad

La ansiedad es una vivencia de temor ante algo difuso, vago, inconcreto, indefinido, tiene la impresión interior de temor, de indefensión de zozobra. Es un temor impreciso carente de objeto exterior, consiste en una respuesta vivencial, fisiológica, conductual, cognitiva y asertiva, caracterizada por un estado de alerta, de activación generalizada, destaca una señal de peligro difusa, que el individuo percibe como una amenaza. El aumento o disminución de la ansiedad tiene mucho que ver con la elaboración individual de la información que a ese sujeto le llega. (Enrique Rojas 1998)

“Es un estado que aparece cuando se da un conflicto en una persona por opiniones, actitudes, conocimientos y valores y que intenta solucionar esta situación”

La ansiedad de status, es cuando sufre la persona un agravio comparativo con otro compañero del mismo nivel, esta apreciación le provoca ansiedad, ya que piensa que no tiene poder para solucionarlo y siente frustración.

La inconsistencia de status también conduce al desasosiego, un empleado puede creer que el nombre del puesto que ocupa es acertado, pero que los símbolos del estatus no se corresponden con su categoría.

Los problemas de estatus son importantes, pues crean descontento entre los miembros de una organización y reducen su eficacia.

6.4 El Conflicto

La empatía permite que dos personas comprendan sus sentimientos y motivos mutuamente, cuando existe esta sinceridad entre ellas se llama compenetración, y puede ayudar a que las relaciones transcurran sin conflictos.

También lo que indica madurez en las relaciones es la tolerancia, saber convivir y comportarse con los demás aceptando como son y no como nuestra forma de ser nos los hace ver.

El conflicto interior se da cuando la persona experimenta una frustración personal, ansiedad y estrés, perjudicando en sus capacidades para desarrollar un buen trabajo y un excelente rendimiento en su puesto.

La Disonancia también es un conflicto interior, es la situación que se da en el comportamiento de una persona que se ve obligada a seguir instrucciones distintas que son incompatibles.

El conflicto interior puede activar un comportamiento defensivo, este comportamiento puede darse en un empleado o mando cuando de contrarían sus de-

seos. Algunos mecanismos de defensa son la agresión, la represalia, el despedido, la jubilación anticipada, la sustitución, etc.

Si una persona sufre frustración personal, ansiedad o estrés, experimenta un conflicto interior que perjudicará a un buen desarrollo y rendimiento en su puesto de trabajo.

Cuando en la relación los intereses no coinciden surge el conflicto, donde no es fácil separar aspectos emocionales y aquellos que se refiere sólo a lo racional, se debe reducir todo lo que no es estrictamente el problema, pero que se mezcla con él.

El conflicto de rol, es el conflicto que se presenta cuando varias personas definen un rol en función de diferentes expectativas, lo que hace imposible que la persona responsable del rol pueda satisfacerla

El conflicto entre roles, es el conflictos entre los roles de una persona, por ejemplo, el rol de jefe y el rol de hermano.

El conflicto de rol personal, es el conflicto entre la capacidad o intereses de una persona y las obligaciones en su puesto de trabajo.

La realización de una tarea por un grupo afecta a otro, si hay interdependencia de la tarea, puede darse con mayor facilidad conflictos.

Si un grupo de miembros discrepa con las exigencias que la organización plantea y tienen intereses contrapuestos, la empresa se vuelve poco competitiva, es arrasada por el entorno, puesto que las energías no se gastan en la consecución de la estrategia prevista.

Aunque los conflictos son inevitables, lo más importante es resolverlos, de modo que no queden secuelas posteriores o historias, ni siquiera las mínimas.

Seguimiento del conflicto:

¿Cuál es el problema? Descripción del tema

¿Quiénes son los implicados? Identificación de las personas implicadas.

¿Qué desean los otros? (personas o grupos)

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Cuáles son los temores?

Hacer una lista de necesidades y temores

Clarificar las necesidades legítimas que existen detrás. De los mensajes con doble significado.

Considerar soluciones que benefician a todos.

Crear opciones: dividir el problema en partes más pequeñas y buscar las mejores alternativas.

6.4.1 Resolución de conflictos

La solución de un conflicto mediante la confrontación, es un sistema de resolver los conflictos con procedimientos tales como la rotación del personal, la

fijación de objetivos de mayor nivel, la mejora de las comunicaciones y otros métodos parecidos.

Thomas (1976), distingue cinco estilos diferentes de tratar los conflictos (competencia, colaboración, compromiso, elusión y ajuste) que se derivan de los diferentes niveles y combinaciones de la afirmación y la cooperación.

La competencia es una modalidad orientada al poder en la cual se persiguen los propios intereses a costa de los demás, de una forma que tanto afirmativa como poco cooperadora.

La colaboración es un enfoque afirmativo y cooperador en el que una parte intenta trabajar con la otra en un esfuerzo por encontrar una solución integrada y mutuamente satisfactoria.

La elusión tiene lugar cuando no se es afirmativo y tampoco cooperador. Los intereses no se expresan claramente y el conflicto se aplaza para resurgir en una etapa posterior.

El ajuste representa una mezcla de cooperación y falta de afirmación y tiene lugar cuando se descuidan los propios intereses para satisfacer los de la otra parte.

El compromiso representa una posición intermedia en lo que se refiere a la afirmación y la cooperación y es una situación en la que ambas partes al menos satisfacen algunos de sus intereses.

6.4.2 El Conflicto Laboral

El conflicto laboral puede afectar al trabajador, por la salud, el empleo, el salario, condiciones de trabajo, etc. y puede suponer la mejora en sus condiciones y la permanencia de las mismas.

El desacuerdo entre las partes de la relación laboral, puede derivar de las diferencias en la interpretación de una ley o de un convenio colectivo, y entonces el conflicto será calificado de jurídico.

Si la discrepancia surge en la negociación colectiva (de un convenio, de un despido colectivo), el conflicto será calificado como económico o de intereses. Estos conflictos de intereses son siempre de carácter colectivo, mientras que los jurídicos pueden ser individuales.

La reclamación puede ser debida a un despido individual o colectivo si afectan a los intereses generales de un grupo de trabajadores, como también las discrepancias sobre la interpretación de un convenio.

La solución de los conflictos jurídicos, individuales y colectivos, corresponde en principio a la jurisdicción del orden social, aunque si la discrepancia deriva de la interpretación de un convenio, cabe también la resolución mediante un arbitraje. En estos conflictos jurídicos individuales y colectivos es necesario, un inten-

to de conciliación ante un órgano administrativo u ante un órgano creado por convenio colectivo.

Para la solución de conflictos de intereses no existe una regulación general, y su solución no es judicial, sino por acuerdo entre los negociadores, directamente, a través de la mediación o trasladando la decisión a un árbitro.

6.4.3 La negociación

El conflicto es inherente a la relación humana, sus causas radican en factores estructurales, enraizadas en la expectativa de cambio que todos los seres humanos alimentan como búsqueda de mejora, para evitar el conflicto lo más indicado es una negociación para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

El poder de los interlocutores en la negociación y el equilibrio en la tensión de poderes viene determinado por el poder del que se dispone y el que se utiliza.

Sus efectos deben orientarse a debilitar impulsos antagónicos o producir impulsos sinérgicos, pero la cuestión clave a tener en cuenta para la utilización de poder, deberá estar determinada por la relación entre el coste de ruptura y el coste del acuerdo.

6.5 La Comunicación

El medio más rico de comunicación es la conversación, el cara a cara, porque no sólo se transmiten mensajes verbales, sino también la información complementaria que lleva consigo los comportamientos y expresiones corporales de la comunicación no verbal.

Si el emisor intenta persuadir a los demás, tendrá que gozar de credibilidad, de una buena imagen y de una excelente reputación para poder influir con sus palabras.

6.5.1 La Comunicación Informal

La gente necesita relacionarse con otros seres humanos, tanto en el ámbito familiar, empresarial o social, el hombre es un animal social, nos lo decían los filósofos griegos.

La organización deberá proporcionar un contexto en el cual los individuos puedan interactuar unos con otros a través del diálogo.

“El diálogo puede implicar discusiones considerables, pero es precisamente el conflicto el que empuja a las personas a cuestionar premisas existentes, a sentir sus experiencias de una forma nueva y a crear una mente compartida” (Sawyer, Ericson, Carlsson y Raven, 1997).

La mente compartida no puede darse a nivel de la organización como un todo, no se podrá dar interacción con intimidad (diálogo y discusión entre todas las

personas que conforman la organización, por eso será necesaria la existencias de grupos o equipos, formales o informales, pero pequeños en comparación con el gran grupo que constituye la organización entera, a través de los cuales las personas puedan compartir su know-how y sentido de hacer.

En el trabajo es imprescindible crear un clima de comunicación informal amable donde se pueda compartir un momento de descanso, y cree un ambiente propicio para el mantenimiento de una relación de compañerismo

Está comunicación puede servir como ayuda en los cambios imprevistos y para formar grupos por simpatía o similitud de funciones.

La comunicación informal puede complementar a la comunicación formal en muchas facetas del trabajo diario.

7. El Poder

Se entiende por poder, la capacidad de influir sobre otras personas para conseguir los resultados propuestos, este poder proviene de varias fuentes, como el puesto, la experiencia, la capacidad de captar recursos, el apoyo de superiores y subordinados, la disponibilidades de información, la posibilidad de recompensar y castigar, etc.

El poder carismático se da cuando una persona recibe la cooperación de otras porque la admiran y desean identificarse con él., esta influencia de una persona sobre otras es atribuible a los rasgos de su personalidad.

El poder coercitivo, es la presión sobre otras personas basada en las amenazas y el miedo, el subordinado sabe que si no cumple los deseos del superior será castigado o sufrirá otras consecuencias peores.

El poder de la experiencia, aparece cuando unas personas se someten a otra porque piensan que tiene más conocimientos y experiencia en lo que llevan a cabo.

Otras fuentes de poder, son las buenas relaciones con personas relevante, la información, el intercambio de favores, la manipulación, la constancia y la formación de coaliciones.

Las fuentes de poder en la empresa para Moss Kanter, son la Capacidad para captar los recursos que se necesitan y distribuirlos posteriormente, la posesión de una Información completa y el Apoyo de los subordinados, compañeros de la misma categoría y superiores. Cuanto más poder disfrute un mando, más facilidad tendrá para lograr resultados. Y el trato excelente del mando a los subordinados obliga a ellos a responder de forma positiva.

El mando con poder tiende a delegar, recompensa las cualidades de los subordinados y crea un equipo.

7.1 El Consejo de Administración

Es un órgano colegiado que dirige la marcha de la empresa, supervisando y guiando la actuación de la dirección, sus componente son nombrados o ratificados por la Junta General de Accionista.

7.2 El poder en el puesto

Es el grado en que el líder tiene autoridad formal sobre los subordinados, es decir, capacidad para planificar el trabajo, valorarlo y recompensar, castigar o ascender.

El poder no está en la persona sino en el rol, sabemos que la confianza es difícil de conseguir pero muy fácil de perder.

7.3 Principio de Paridad

Este principio define que la autoridad otorgada a un empleado ha de ser igual a la responsabilidad asignada.

7.4 El Poder en el Mercado

El poder lo tiene aquel que domina lo que es escaso, siempre que este producto escaso sea necesario, porque la necesidad y la escasez dan valor a un producto. Por el contrario cuando hay abundancia, debemos buscar ventajas competitivas y añadirle valor al producto para que nos diferencien.

8. El Liderazgo

El líder es aquel que es capaz de conectar con las expectativas socio afectivas del grupo, dirige un grupo cuyos componentes se sienten identificados con él. Una de las cualidades del líder es que lleva adelante en la acción social las ideas que propone.

El liderazgo es un intento de influir sobre el comportamiento de otras personas, individualmente y como grupo, en las actividades a través del proceso de comunicación, para conseguir algún objetivo u objetivos marcados, su finalidad es mejorar el resultado del grupo, logrando que se realicen las tareas asignadas con los rendimientos esperados.

Beneficios del liderazgo:

- Orientar a los colaboradores hacia los objetivos.
- Transmitir los valores.
- Formar y capacitar a sus colaboradores.
- Ser ejemplo de seguridad y confianza.
- Delegar responsabilidades y controlar resultados.
- Autoridad profesional, fomenta visión global de negocio y de futuro.

8.1 Estilos de Liderazgo

“Liderazgo directivo: El comportamiento del líder está orientado hacia la tarea, planifica y fija objetivos de rendimiento y estándares de comportamiento. El líder explica con claridad a los subordinados lo que desea que hagan.

Liderazgo de apoyo: El comportamiento del líder persigue el bienestar del empleado y la satisfacción de sus necesidades personales. El líder es abierto y crea un clima de confianza y de trabajo en equipo, tratando a los subordinados como a iguales.

Liderazgo participativo: El líder consulta las decisiones de importancia a sus subordinados. Pide opiniones y sugerencias, fomentando las reuniones con los subordinados y los consejos por escrito.

Liderazgo orientado al éxito: El líder establece objetivos claros y estimulantes para los subordinados, propiciando el aumento de rendimientos y la calidad del trabajo realizado. También confía en los subordinados y les ayuda para que puedan alcanzar mejor los objetivos” (Enrique de Miguel Fernández 1991).

Un liderazgo de posición indica la superioridad de status que una persona tiene en un grupo o en una sociedad.

El liderazgo personal se debe en gran parte a los méritos. Su ejercicio, como medio de control social, depende de las cualidades de líder que posea el individuo. La persona se dedica a un rol social activo y por razón de su éxito en el

desempeño de este rol puede influir directa o indirectamente en el comportamiento de los demás.

El liderazgo de gestión; tiene una profunda penetración en los problemas complicados, gran comprensión de todas las facetas que contienen y capacidad para tomar decisiones y ponerlas en práctica. Sabe como hay que delegar en otros las funciones y la autoridad y su capacidad ejecutiva no se limita a una profesión o industria.

El líder orientado hacia el trabajo: Es el mando que se preocupa muy poco de las necesidades personales de los subordinados, es exigente con ellos, aplica castigos y realiza con cierta frecuencia tareas que no le corresponden a él, sino a los subordinados.

8.2 El Grupo.

La cohesión es necesaria para que los miembros de un grupo actúen como un solo equipo y no individualmente, sintiéndose motivados para lograr los objetivos del grupo.

La moral en un grupo existe cuando se tiene una meta claramente definida, que se puede lograr o al menos realizar buena parte del objetivo, aunque necesita demostraciones de que se va avanzando.

Ante las amenazas exteriores los sentimientos de solidaridad suelen fomentar la unión y levantar los ánimos del grupo.

8.2.1 El Grupo Temporal

La unidad de trabajos especiales es un grupo temporal, creado para resolver un problema particular o lograr un objetivo concreto, frecuentemente están representados varios departamentos.

8.3.1 El Equipo

La construcción de equipos es un reto que implica a un grupo, que se concentran en la solución de los problemas del mismo, uno de los objetivos, es elevar el nivel de confianza entre varias personas del grupo, porque ayuda a crear cooperación, participación, autonomía y motivación en los miembros de la organización, asimismo facilita la unión de los objetivos organizacionales con los objetivos personales de sus miembros.

Existen muy pocos productos que no requieran de la colaboración de varias personas, hemos pasado del individuo al equipo y de la creatividad individual a la sinergia grupal.

Dentro de un equipo los roles de los miembros son diferentes, aunque obligatoriamente deben complementarse, si no el equipo no funciona como tal.

Los equipos tienen la misión de reflexionar sobre si la actividad que realizan aporta valor o no a la estrategia de lo contrario debe ser sustituida por otra actividad más adecuada y de esta forma convertirse en un equipo creativo.

Beneficios del trabajo en equipo:

- Participación de las personas.
- Reflexión sobre las mejores alternativas.
- Consenso y compromiso de todos los miembros.
- Los roles bien conectados, vertical y horizontal.
- Objetivos compartidos.
- Beneficio global antes que el individual.

8.3.1 Equipos de Trabajo Autogestionados

La responsabilidad de la gestión es desplazada hacia los empleados, lo cual refleja la necesidad de una interdependencia cercana entre especialistas para crear, transferir e integrar su conocimiento tácito.

Estos equipos se han convertido en la práctica de gestión elegida por las organizaciones que buscan ser más flexibles, situar la toma de decisiones en un primer plano y utilizar completamente el intelecto y la creatividad de sus empleados, fomentando la iniciativa, el sentido de responsabilidad y la resolución de problemas que nacen dentro del equipo además la auto confianza de los mismos.

La tarea principal de líder consiste en reflexionar con el equipo acerca de la relación que los integrantes establecen entre sí mismo como con la tarea.

Si los equipos eligen el “consenso” para decidir aquellas cuestiones que les afectan y el líder asume el rol de facilitador y de coordinación del equipo, los resultados serán sinérgicos de lo contrario, las energías se gastaran esencialmente en defensas y ataques mutuos que conducirán al equipo claramente a la regresión.

9. El Capital Intelectual

El capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados y le dan a la empresa una ventaja competitiva.

El capital intelectual es material intelectual-conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza, estos recursos organizativos son de naturaleza intangible, cuya medición a través de herramientas tradicionales es muy difícil. El modelo de contabilidad actual no recoge adecuadamente su valor ni tampoco los representa en un formato conciso y significativo, se requerirá de nuevos conceptos de contabilidad.

9.1 El capital humano

El Capital Humano consiste en el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma y su capacidad de aprender para renovarlo y mejorarlo, se refiere al know-how, capacidades, habilidades y experiencias de las personas de la organización.

9.1.2 El Capital organizativo

El capital estructural u organizativo es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar latente, en principio, dentro de las personas y equipos de la empresa y ser propiedad de esta.

El conocimiento es el recurso estratégico más importante para competir en el entorno dinámico actual, del conocimiento individual pasa a la creación, transferencia e integración del conocimiento organizativo.

El conocimiento estructural es un activo de la empresa y ha de ser evaluado, seleccionado, utilizado y conservado dentro de ella, este capital estructural produce eficiencia, son bienes intangibles..

Weston Anson clasifica los intangibles en tres grupos:

Técnicos: Secretos, fórmulas, experimentos, etc.

Marketing: Publicidad, diseño, marcas, etc.

Destrezas del conocimiento: Base de datos, procesos, licencias, sistemas de gestión, etc.

9.1.3 El Capital Relacional

Se define como el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores, servicios o capital o con sus socios de I + D.

9.1.4 Teoría de la Contingencia

Esta teoría relaciona la eficacia de la empresa con el ajuste lógico de la organización a la tecnología.

9.1.5 La Divulgación

Nonaka nos dice: El aprendizaje es creado por la intersección entre el conocimiento tácito y el explícito. Se producen así sucesivas etapas en la captura, intercambio y creación de conocimiento, a medida, que una persona aprende algo nuevo, lo divulga pasándolo a otros y éstos lo asimilan, y lo divulgan de nuevo, etc.

9.2 Cuantificación de los Recursos Humanos

Comenta el Danis Trade and Industry Development Council (1997), para la valoración del capital intelectual:

Concretar el valor financiero del individuo a través de la determinación de su valor para la empresa.

Establecer el valor de los grupos de trabajo teniendo en cuenta el clima laboral en bienestar y motivación.

Considerar los costes de sustitución contabilizando los gastos de adquisición, entrenamiento y separación del personal.

Calcular los costes de control y la capitalización y depreciación históricos de los recursos humanos.

9.2.1 La Obsolescencia

Gerahard E. Orther, indica la dificultad de cuantificar los costes de la formación del personal, la cual arrastra consigo la consiguiente dificultad de cuantificar las diferencias entre los ingresos que proporcionará este personal y los gastos citados, y también estima imposible llegar a concretar la parte que los empleados de alta calificación tienen en el logro de beneficios de la empresa.

Plantea la contraposición entre el crecimiento de las expectativas del valor del trabajo de una persona experimentada y veterana y la obsolescencia de sus capacidades, a la cual no podrá hacer ella frente con sus solas fuerzas.

La Obsolescencia es distinta en cada una de las ramas de conocimiento y afecta más bien a los contenidos que a los métodos del trabajo, aunque es difícil remediar los unos separadamente de los otros, al clasificar el capital intelectual hay que diferenciar entre el dato, la información, el conocimiento, y la sabiduría.

Los bienes intelectuales, sólo existen y merecen cuidarse en el seno de una estrategia, estos activos envejecen constantemente hasta que pierden por completo su utilidad.

9.2.2 La Inversión en Capital Humano

Thomas A. Stewart reflexiona: El mayor nivel educacional del personal mejora tan considerablemente su productividad que, según hemos visto, el valor marginal de la inversión en capital humano es unas tres veces mayor que el de la inversión en maquinaria, la empresa tradicional contabiliza el coste de producción en lugar del valor creado que corresponde a la esfera del cliente, estos modelos tan tradicionales no permiten conocer la competitividad de la empresa o el potencial de sus ganancias futuras.

9.2.3 La Cultura de la Empresa

Por Cultura de organización entendemos el conjunto de criterios transmitidos internamente en una organización que permite que la toma de decisiones de todos los miembros dentro de la misma se realice de forma coherente y coordinada.

Esta cultura se basa en una determinada manera de seleccionar, formar, promocionar, asignar, evaluar, retribuir y dirigir al personal, y el ideal de ella consiste en que la filosofía correspondiente atañe a todo el personal sin distinción.

Brian Tracy destaca: Que en el total del personal pueden diferenciarse los talentos preexistentes, los talentos generados dentro de la casa y las actitudes enseñadas a los empleados. Este conjunto de valores tiene necesaria traducción a lo patrimonial, el beneficio emocional que el tratar con ella procura a propios y extraños y el buen ambiente de la misma, que tiene repercusiones en la producción y en la gestión.

9.2.4 El Compromiso

Buchanan (1974), definió el compromiso corporativo de la siguiente manera:

Una adhesión afectiva, que toma partido, a los objetivos y valores de la organización, a la propia función en relación con los objetivos y valores, y a la organización por su propio bien, a parte de por su valor puramente instrumental.

Mowday y Col (1982) lo define en tres factores:

La firme creencia en los objetivos y valores de una organización y su aceptación.

La voluntad de hacer un gran esfuerzo en beneficio de la Organización.

El fuerte deseo de seguir siendo parte de la organización.

El compromiso corporativo tiene dos componentes el afectivo y la conducta. El compromiso es mayor entre aquellos cuyos trabajos les proporcionan una perspectiva de responsabilidad y auto-expresión.

Las consecuencias del compromiso se suelen considerar en función de su efecto sobre la rotación de la mano de obra, el absentismo y el rendimiento laboral.

El alto compromiso implica lealtad a la empresa e identificación con sus valores, y podríamos decir que no se involucraran en acciones individuales o colectivas que pongan en peligro los intereses y los objetivos de la empresa.

9.3 La Empresa Virtual

Indicaciones de sus principales características:

Estrategia	=	Emergente
Sistemas de Información	=	Todos y en todos los sentidos
Mecanismo de coordinación	=	Comunicación
Parte fundamental	=	Sistemas de información
Parámetros de diseño	=	Descentralización
	=	Sistemas de información
	=	y Comunicación
Flujos de la organización	=	Información y Comunicación
Factores de Contingencia	=	Joven, entorno complejo
	=	y Técnica automatizada.
Neurosis	=	Hiperactividad, angustia, estrés.

10. El Cambio

El cambio se hace porque el contexto nos obliga si queremos sobrevivir y crecer, siempre se dan pasos hacia delante y a la vez hacia atrás debido a que las resistencias nos frenan. El problema es cómo hacerlo. Se puede conseguir planificado desde la madurez, desde la perspectiva de un proceso a construir.

El cambio de la estructura social debe ir acompañado del cambio en la estructura organizativa, y ésta no cambia. Si no se modifican las estructuras de poder, pero la ubicación del poder no se puede modificar dentro de un contexto en el que se funciona por jerarquía.

La sustitución del trabajo manual por el conocimiento como recurso productivo en el trabajo está cambiando completamente nuestra sociedad.

Las tendencias impulsan hacia estilos de dirección más participativos y menos autoritarios.

En los cambios de estilo se debe actuar con la mayor prudencia, paso a paso, comprobando los resultados de cada uno antes de continuar con el siguiente.

Los avances en los procesos productivos o en los sistemas de comunicación impulsan al cambio, pero también lo hacen la modificación de valores, actitudes y conocimientos de los mandos y de los empleados.

El cambio conlleva innovación y creatividad y llamamos emprendedores a las personas que impulsan la innovación y generan nuevas ideas.

Las fuerzas que conducen al cambio:

- * La progresiva globalización de las actividades financieras, que ha aumentado la competencia entre los centros financieros y las posibilidades de sustitución de unos activos por otros entre los diferentes países.

- * La relación entre un clima económico incierto y los avances logrados en la tecnología de las comunicaciones.

- * La capacidad o necesidad de financiación de los diferentes sectores, han entrañado una reorientación de los flujos netos de recursos financieros entre los sectores y cambios de las ofertas relativas de activos.

- * El constante impulso del proceso tecnológico.

- * Las modificaciones en los sistemas de producción, en los bienes, en los servicios.

- * Los empleados tienen más conocimientos y diferentes tipos de necesidades.

- * Se han modificado las relaciones entre mandos y subordinados.
- * Los cambios del entorno económico y social, llevan cambios en la demanda y en las exigencias del consumidor.
- * Los cambios en los valores y actitudes de la sociedad actual.

Tipos de cambio en la empresa:

- * Cambios Tecnológicos.
- * Cambios en los Bienes y Servicios.
- * Cambios en la Organización o Estructurales.
- * Cambio en las Personas.

El cambio planificado es el cambio en el conjunto de las actuaciones o intervenciones para mejorar el funcionamiento del sistema social de forma participativa.

El cambio adaptable es el comportamiento de una persona, grupo o empresa que se adapta a los cambios que tiene lugar en el entorno.

10.1 La Visión

Es el punto de partida de toda organización, se ve algo que otros no han visto y a través de ello podemos hacer negocio, a veces puede ser modificada si las circunstancias del entorno así lo exigen.

Nos debemos preguntar lo siguiente:

- ¿Qué carencia tiene el mercado?
- ¿Cómo las podemos satisfacer?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Dónde quisiéramos estar a medio plazo?

La redacción de la visión debe ser sencilla y clara, el pensamiento y la acción siempre deben ir juntos.

10.2 El Entorno Dinámico

“No se da el cambio para hacer la organización más humana, sino porque el entorno lo exige”

El entorno dinámico es un entorno caracterizado por su inestabilidad, al producirse los cambios con mucha rapidez aparecen problemas para los mandos, por lo que conviene tener en cuenta con anticipación la dirección e importancia de dichos cambios.

La observación del entorno y sus modificaciones, junto con las tendencias futuras, permitirán tomar mejores decisiones sobre los cambios a introducir.

Los cambios del entorno cada vez más frecuente, obligan a las empresas a una permanente adaptación, lo que supone cambios en los productos, en los servicios a clientes, en los procedimientos administrativos, en las tecnologías de producción y en la capacidad y preparación de los empleados.

11. La Empresa, Tamaño y Organización. La Sociedad Actual

Se mide el tamaño por el número de empleados y se analizan las organizaciones de las distintas empresas.

La organización de las empresas más pequeñas suelen ser más informales, no están bien definidos los puestos de trabajo y se carece, en numerosos casos, de normas y procedimientos. Un riesgo de las empresas pequeñas es la excesiva concentración de autoridad.

En las grandes empresas los puestos de trabajo están mejor concretados y existen procedimientos de control más amplios.

11.1 La Estrategia, La Flexibilidad

Entre las razones de la empresa para procurar la multicualificación como estrategia de flexibilidad están la reducción de personal, la garantía del compromiso del empleado, un clima de relaciones laborales más suave, la capacidad de cubrir las ausencias sin tener que recurrir a personal suplementario, rotación en el puesto de trabajo.

Cuando se menciona flexibilidad se refiere al contenido de los trabajos y a las destrezas que se exigen para realizarlos y también a la estructura de la organización.

La flexibilidad funcional, flexibilidad de oficio, es el proceso que aumenta el alcance de las destrezas de un trabajador, de modo que pueda ejecutar una gama mayor de tareas, utilizando diversas especializaciones previas.

11.2. La Sociedad Actual

11.2.1. Compaginar Trabajo y Familia

La redistribución de la responsabilidad financiera dentro de la familia, la carga de las tareas domésticas y el cuidado de las personas, continua reposando sobre los hombros femeninos.

Durante un largo tiempo las tareas relacionadas con el cuidado de las personas eran consideradas un asunto privado que debía resolverse en la privacidad del hogar. La Sociedad, la familia y los roles de los permanecían sujetos a ideas preestablecida

La cuestión de equilibrar trabajo y familia ha adquirido un reconocimiento como tema para la intervención del Estado.

Cada vez es mayor la necesidad de una división equilibrada entre el Estado, las Empresas, la Comunidades, las Familias y los Individuos.

Cuando los índices de natalidad disminuyen y va en aumento la esperanza de vida, es necesario mantener a las madres dentro de los puestos de trabajo para ayudar a financiar las prestaciones sociales de las personas de más edad y de los enfermos.

Formas de ayudas a las familias:

- Reducir la jornada laboral.
- Servicios de guardería.
- Cuidado de miembros dependientes de la familia.
- Protección de la maternidad.
- Otras ayudas promovidas por las empresas.

11.2.2 La Esperanza

“Educar significa aceptar la capacidad que el ser humano tiene de perfeccionamiento” (Bernabé Tierno – Valores Humanos)

B. Tierno nos dice: el educador es el hombre de la esperanza, el que confía en la libertad del educando más allá de los condicionamientos que amenazan su desarrollo como persona. Podemos crecer en sabiduría y conocimientos, podemos realizar nuevos valores, siempre es posible hacer algo más, nadie puede decir que lo ha hecho todo.

12. Conclusiones

En un país donde hay más de dos millones de personas sin trabajo, jóvenes que buscan su primer trabajo, y que cuando lo consiguen son contratos temporales, la incorporación lenta pero sin pausa de la mujer y su cada vez mayor protagonismo en el mercado laboral nacional, se puede decir que el trabajo ha pasado de ser una función a ser un bien.

La contratación temporal es una ayuda a las empresas pues las dota de mayor flexibilidad en su gestión, pero para los empleados supone una incertidumbre, pues les priva de una seguridad esperada y el empleo se convierte en un valor volátil y huidizo, este desasosiego puede perjudicar en su integración a la empresa y en comprender y apreciar la cultura de la entidad.

Nuestra sociedad está cambiando, es normal, los valores establecidos van quedando obsoletos, las funciones de las personas también cambian y se exige una adaptación constante al ritmo impuesto por el entorno, pero este ritmo es a veces desestabilizador sino existen medidas de corrección en las costumbres.

La situación actual es que cada día hay más mujeres asalariadas, que van asumiendo puestos de mayor responsabilidad, que también se adaptan mejor a los contratos temporales, que la proporción hombre y mujer trabajador cada vez está más proporcionada, que hay más igualdad en oportunidades laborales y en el desarrollo de sus funciones, etc. Todo ello repercute en la bajada de la tasa de natalidad y es necesario un cambio en las ayudas de las empresas y del estado para poder compaginar, familia y trabajo, seguir una formación profesional continua, sin lastimar las necesidades individuales de descansos y relación social, procurando además que las estructuras familiares no sufran por el cambio social, debido a situaciones estresantes y desproporcionadas.

Nuestros mayores, padres y abuelos que están retirados deberían tener un salario de jubilación digno, y unas asistencias sociales acordes con sus condiciones físicas, facilitando así su merecido descanso, las pensión media de jubilación oscila de 7.113 Euros a 10.450 Euros anuales.

Las medias de capital humano en España debería mejorar, la formación de la población de 18 a 65 años es bastante bajo comparado con otros países europeos y estadounidenses, es necesario hacer un esfuerzo individual y colectivo para ir incrementando la formación y la investigación en nuestro país.

Las empresas tienen una oportunidad que no deben desaprovechar, para tener un personal mayor cualificado que beneficiaría a toda la empresa, además de contribuir a una mejora social.

Los empresarios comprenden que su ventaja competitiva está en la buena gestión de sus recursos humanos y en el desarrollo del conocimiento o capital intelectual que posea la empresa, y sabemos que este potencial es intransferible, por ser de todos y no estar depositado en una o varias personas, Los valores, experiencias, conocimientos llamados cultura empresarial, su filosofía es un

bien para todos los integrantes de la empresa que se sientan identificados con ella.

La estabilidad de la plantilla da confianza a la empresa para su inversión en formación, y los trabajadores gozan de mayor flexibilidad interna lo que implica un efecto positivo sobre la productividad.

La Nueva Economía, La Globalización, La Tecnología, La Empresa Virtual, etc. son temas actuales que marcan dentro de unos límites el compás presente y por supuesto condiciona el ritmo futuro. Las empresas están en constante cambio y no pueden pararse ante el progreso, por el riesgo de perder su fortaleza y desaparecer, por lo tanto se ven obligadas a un perfeccionamiento continuo para no quedar desfasadas ni en sus productos, ni en su comercialización.

Los clientes cada día serán más exigentes, porque a su vez a ellos también se le exige una actitud más actual, más en consonancia con las nuevas formas establecidas de relacionarse.

Las personas están en constante transformación, al cabo de un período de tiempo todo los individuos de una sociedad quedan reemplazados por otros, es totalmente inevitable, al mismo tiempo se van generando unas necesidades reales o imaginarias que condicionan sus actos, por lo tanto debe existir una flexibilidad y una capacidad de respuesta para saber actuar de la forma adecuada en cada momento, una disposición para aceptar nuevas ideas y comportamientos de otras sociedades, y con las propias características crear las propias innovaciones.

Dos factores del sector servicios son la intangibilidad y el contacto directo con los clientes, las empresas de servicios trabajan con personas y cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, más motivados estarán para alcanzar un elevado nivel de ejecución.

Sabemos que la edad media de los empleados en el sector de seguros es inferior a cuarenta años, por lo tanto es una plantilla joven. Que la antigüedad media evoluciona en más o menos, pero no supera los once años. Que el índice de promoción este año ha sido del 6,46 %, y que se ha observado un absentismo del 3,38 %, siendo la principal causa la enfermedad común con un 79,40 %. Que los horarios se van adaptando por convenio o por decisión de las propias entidades aseguradoras, disminuyendo las horas anuales trabajadas, y en comparación a otros sectores existen horarios diferentes para los meses de verano.

La Internacionalización de la empresa y todas sus consecuencias, afectan no sólo a las grandes empresas, sino que sus ondas expansivas llegan a las medianas y pequeñas empresas que se ven envueltas en una atmósfera de competitividad desbordante en un reto por la supervivencia muy difícil de valorar, en una situación de desasosiego ante las amenazas externas, contando a veces con pequeñas fuerzas. La empresa familiar ve tambalear su posesión ante tantos cambios estructurales, progresos en tecnología, avances informáticos constantes, personal más cualificado, necesidad de otros tipos de inversión para

sus recursos financieros, nuevos productos ya en funcionamiento por la competencia, la lucha por la fidelización de los clientes, en un mercado abierto a todo tipo de canibalismo o depredadores, que sin conocer la esencia del producto o servicio se introducen en el mercado para desestabilizarlo dentro de sus magnitudes más o menos esperadas, creando bajadas de precio incontrolables por el resto del sector.

Por todo lo anteriormente expuesto, se necesitará contar con recursos adecuados a las necesidades, se deberá modernizar en lo posible y las innovaciones introducirlas a un ritmo lento pero constante para lograr los cambios exigidos, para ello se necesitará la participación y el compromiso de todos los recursos humanos, esperando de ellos su lealtad y espíritu de superación, a la vez que la empresa deberá procurar unas mejoras en las condiciones de trabajo que den seguridad al empleado y pueda desarrollar sus tareas con eficiencia.

13. Bibliografía

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social “Informes Olde – Economías en transición” Editorial Ministerio de Trabajo.

Mario Aguer Hortal, “Evaluación de Activos en las Empresas Virtuales” Editorial Pirámide.

Manuel Alcaide, Manuel González e Ignacio Flórez “Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España” Ed. Pirámide 1996.

M^a Ángeles Alcázar García y Álvaro Murga Tome “Flexibilidad y Relaciones Laborales” Ed. Biblioteca de Recursos Humanos Aedipe.

Eduardo Alemany Zaragoza “La Relación Laboral del Directivo” Ed. Aranzadi 1994.

Miguel Ángel Almendros González “Las Estructuras Profesionales – Mito Y Realidad en los Sistemas de Clasificación Profesional” Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Ed. Subdirección General de Publicaciones.

Leticia Bañares Parera “La Cultura del Trabajo en las organizaciones” Colección Empresa y Humanismo, Ediciones Rialp, S.A. 1994.

Georges Bousquie “Como Organizar su Trabajo” (traducida por M^a Carmen Balzateguá, Ed. Deusto 1975.

Abel Cádiz “Conflicto y Negociación, La Empresa Moderna”, Iberico Europa de Edición.

Fernando Coello “Estrés Laboral y Recurso Humano, Nuevas tendencias de Gestión de RR.HH.” “La Gestión de R:H. En puestos de nueva tecnología” Universidad de Deusto – 1990.

A.J. Colom Y Colaboradores “Modelos de Intervención Socio Educativa Ed. Narcea 1987.

Confederación Francesa Democrática del Trabajo “Los Costes del Progreso, Los Trabajadores ante el Cambio Técnico” Ediciones H. Blume

Carlos de Benito Pearson “Relaciones Laborales – Asignaturas pendientes”, Pearson Educación 2004.

Carlos Alberto Castillo Mendoza “Economía, Organización y Trabajo, Un Enfoque Sociológico” Ed. Pirámide 1999.

Enrique de Miguel Fernández “Introducción a la Gestión (Management II)” Universidad Politécnica Valencia Servicio de Publicaciones 1991.

Guillermo de la Dehesa “Comprender la Globalización”, Alianza Editorial 2000

Jean F. Hartley y Geoffrey M. Stephensen “Relaciones Laborales – La Psicología de la Influencia y del Control en el Trabajo” Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 1994.

Peter Druker “Estudio de Ris of the Knowledge Worker” 1973.

E. Faure “Aprender a Ser” Ed. Alianza, Madrid 1973.

Alberto Fernández Caveda “La Gestión Integrada de Recursos Humanos (Enfoque directivo general y condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual) Ed. Deusto.

Pilar Fernández “Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos” Ed. Universidad de Deusto 1990.

Joseph H. Fichter “Sociología “ Ed. Herder 1982.

Jesús Fullana Seguí, Notes Modul II “El Managament Empresarial” Universidad de Barcelona, Master Gestión i Direcció de Empreses Constructoras, 2002
2003

O. Fullat “La Educación Permanente” Ed. Salvat , Barcelona 1983.

Santiago Garrido Buj y José Manuel Rodríguez Carrasco “Estrategia y Política de Empresa” Colección Economía y Empresa, Ed. Pirámide 2002

Enric Genescá Garrigosa “Motivación y Enriquecimiento del Trabajo” Editorial Hispano Europea 1977.

Mª de los Angeles Gíl Estallo “Empresa Virtual. De la Idea a la Acción” Ed. Esic – Madrid 2001.

David E. Guest “La Psicología de la influencia y del control en el trabajo” Relaciones LABORALES.

JOSÉ MANUEL LASTERRA ESTEBAN “MERCADO DE TRABAJO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, ED. CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL 2001.

MARTÍ X. MARCH I CERDÁ “ LA PROFESIONALIZACIÓN DEL PAPEL PEDAGÓGICO DE LAS EMPRESAS” MODELOS DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA ED. NARCEA 1987.

CARLOS MARTÍN Y LUIS ZARAPUZ “EMPLEO Y DISCRIMINACIÓN SALARIAL” CC.OO. ED. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES.

GORDON E. O'BRIEN “LA EVOLUCIÓN DEL SENTIDO DEL TRABAJO” RELACIONES LABORALES ED. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.

PATRICIA ORDÓÑEZ DE PABLOS "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMES DE CAPITAL INTELECTUAL, Ed. ICADE 2002.

JOAN PAYERAS Y EMILIO RONCO "EL DIRECTIVO, EL CAMBIO" ED. PEARSON EDUCACIÓN 2001.

RAFAEL REDONDO, II MANAGEMENT EMPRESARIAL APUNTES MASTER DIRECCIÓN EMPRESAS CONSTRUCTORAS 2002.

S.P. ROBBINS "PERSONNEL – THEW MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, ED. PRENTICE-HALL, ENGLEWOOD CHIFF, NUEVA JERSEY, 1982.

ENRIQUE ROJAS "LA ANSIEDAD" ED. TEMAS DE HOY 1998.

Johan Roos, Incola C. Dragonetti, Göran Roos y Leif Edvinsson "El Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa" Barna-Paidós 2001.

Thomás A. Stewart "La nueva riqueza de las organizaciones: El Capital intelectual" Buenos Aires, Ediciones Granica 1998.

Sun Microsystems – Modelo Intellect, "Gestión del Conocimiento" Euroforum 1998.

Henk Thierry "Salarios y Sistemas Retributivos".

Bernabé Tierno "Valores Humanos" Editorial Tesa.

Unión Sindical de Madrid "Crecimiento, Empleo y Reducción del Tiempo de Trabajo", ed. GPS, 1998.

Juan Virgili Gímenez "Derechos y Deberes del Empresario y del Trabajador" Edidoma de Vichi 1973.

Dimitri Weiss "La Función de los R.H.", Ciencias de la Dirección – 1991.

Celia Zárraga Obert "Gestión del Conocimiento: Creación, Transferencia e integración de conocimiento en equipos de trabajo" ICADE, 57 2002.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008

- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguera Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004

- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013

- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014

