

Fundado en 1872

el mercantil valenciano
emv

Semanao de economía valenciana

La noticia

**CONVENIO**
Cajamar y Carlet evaluarán nuevas variedades de fruta

► Cajamar y la cooperativa agrícola de Carlet han firmado un convenio para evaluar nuevas variedades de fruta, entre las que se encuentran melocotón, nectarina, paraguay, platerinas y albaricoques.

El protagonista

**CONFERENCIA**
García Margallo: «Dar la vuelta al país para superar la crisis»

► El vicepresidente de Asuntos Económicos europeos y eurodiputado del PP José Manuel García-Margallo, reclamó «dar la vuelta al país» para superar la crisis financiera en una conferencia organizada por la Asociación de Impositores.

La cifra

**310****Millones en contratos de tren**

► Las seis grandes constructoras cotizadas más otras firmas como la valenciana Rover Alcisa se han repartido 18 contratos de mantenimiento de la red ferroviaria por 310 millones.



Instalaciones del aeropuerto de Castelló, ya inaugurado aunque inoperativo porque no tiene licencia para acoger vuelos. EFE

Infraestructuras

Aeropuertos sin futuro

Jordi Cuenca
VALENCIA

En aquellos años fantásticos de bonanza, fueron pocos los gestores que se resistieron a comprar los servicios del más rutilante arquitecto

para tener un edificio emblemático en su ciudad o autonomía. Daba igual que luego no tuviera contenido para llenar el continente. Nadie sabe qué utilidad dar, por ejemplo, a l'Àgora, pero Francisco Camps encargó a Santiago Calatrava este remate para la Ciudad de las Ciencias y la crisis se llevó por delante las tres torres que debían cerrar el proyecto y que ahora estarían

como el nuevo Mestalla, a medio construir. Museos, ciudades de todo tipo, centros culturales... y aeropuertos. No importaba que la ciudad en cuestión tuviera a unos cien kilómetros otro aeródromo —o cinco, como Vitoria— o que no tuviera tamaño, población ni visitantes potenciales suficientes para ocuparlo. Había que tener aeropuerto, pese a los elevados costes que su-

pone una infraestructura de estas características. Espoleados por la proliferación de compañías de bajo coste, que han conectado a bajo precio destinos antes impensables, y a una rumbosa bonanza económica que dio gusto a las cada vez mayores ansias de viajar, numerosas ciudades se lanzaron a construir su aeropuerto.

Pero llegó la crisis. Los viajeros empezaron a decrecer y las compañías aéreas —mención especial para Ryanair— se dispusieron a levantar el vuelo en cuanto las muy endeudadas administraciones públicas comenzaron a poner coto a las sustanciosas ayudas con las que amarraban a esas empresas. Los problemas se multiplicaron. El caso más llamativo, sin duda, es el del aeropuerto de Castelló, que está acabado pero todavía no ha entrado en funciona-

PASAR A LA PÁGINA 2 ►



40 países.
El mismo viento.
Iberdrola.
Líder mundial
en energía eólica.

El mapa de los aeropuertos españoles *

NÚMERO TOTAL DE PASAJEROS Y RESULTADO OPERATIVO IMPUTABLE (MILL. EUROS)

RESULTADOS OPERATIVOS NEGATIVOS		
AEROPUERTOS	PASAJEROS	RESULTADO
Asturias	1.316.212	-4,21
Granada-Jaén	1.187.813	-6,60
Vigo	1.103.285	-6,86
Jeréz de la Frontera	1.079.616	-12,23
A Coruña	1.068.823	-4,39
La Palma	1.043.274	-12,91
Santander	958.157	-4,68
Almería	791.837	-7,48
Valladolid	365.720	-4,89
Pamplona	335.612	-6,44
San Sebastián	315.294	-6,75
Melilla	293.695	-10,48
El Hierro	183.891	-5,85
Badajoz	75.351	-1,10
Salamanca	53.088	-2,84
Logroño	35.663	-6,20
La Gomera	34.605	-5,13
Madrid-Torrejón	28.423	-3,03
Burgos	27.716	-5,30
Ceuta (helipuerto)	20.560	-2,13
Córdoba	15.474	-3,90
Albacete	15.127	-2,92
Huesca-Pirineos	6.228	-6,20
Madrid-Cuatro Vientos	229	-9,27
Sabadell	0	-7,88
San Bonet	0	-2,37

RESULTADOS NEGATIVOS PERO ALTO VOLUMEN DE PASAJEROS O CARGA

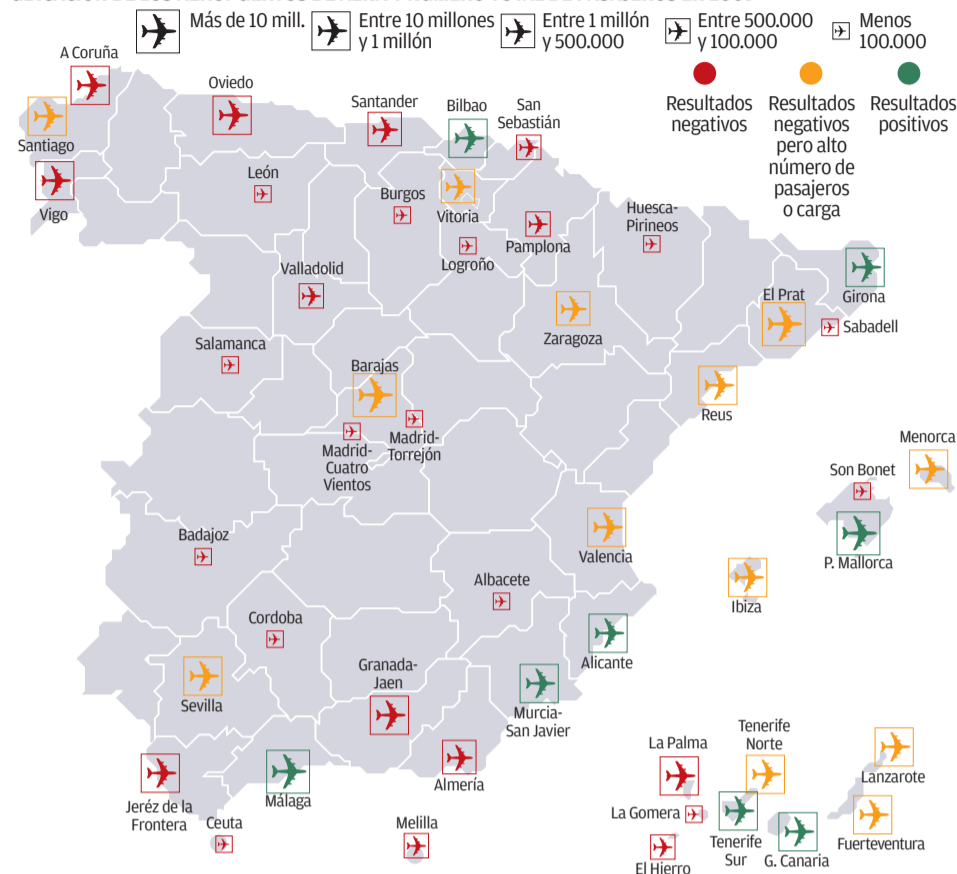
AEROPUERTOS	PASAJEROS	RESULTADO
Madrid-Barajas	48.437.147	-300,86
Barcelona	27.421.682	-42,0
Valencia	4.748.997	-1,21
Lanzarote	4.701.669	-0,91
Ibiza	4.572.819	-3,97
Tenerife Norte	4.054.147	-5,58
Sevilla	4.051.392	-2,26
Fuerteventura	3.738.492	-2,26
Menorca	2.433.666	-14,23
Santiago	1.944.068	-10,23
Reus	1.706.615	-7,05
Zaragoza	528.313	-8,65
Vitoria	39.933	-16,52

RESULTADOS OPERATIVOS POSITIVOS

AEROPUERTOS	PASAJEROS	RESULTADO
Palma de Mallorca	21.203.041	37,82
Málaga	11.622.429	12,81
Gran Canaria	9.155.665	6,49
Alicante	9.169.479	43,51
Tenerife Sur	7.108.055	13,94
Huesca-Pirineos	5.286.970	18,01
Bilbao	3.654.957	0,11
Murcia-San Javier	1.630.684	1,49

* Datos de 2009

UBICACIÓN DE LOS AEROPUERTOS DE AENA Y NÚMERO TOTAL DE PASAJEROS EN 2009



Fuente: Fedea.

INFOGRAFÍA ▶ LEVANTE-EMV

▶ VIENE DE LA PÁGINA 1

miento, pese a que allí se han enterrado 150 millones. El de Ciudad Real, con una inversión de 500 millones, ha cerrado este mes definitivamente por falta de vuelos y pasajeros. Estaba abierto desde diciembre de 2008. El pasado abril hizo lo propio el de Huesca (40 millones), que había iniciado sus operaciones en 2007. En el de Lleida sólo trabaja la valenciana Air Nostrum —Vueling y Ryanair se han ido—, pero los pasajeros en los meses centrales del verano han pasado en un año de 15.200 a solo 2.000. La actividad en el de Logroño es tan escasa, que en La Rioja ya hay quien pide su clausura. Menorca va a cerrar algunos espacios entre noviembre y abril próximo por la caída del tráfico en un 80%. Reus ha anunciado esta semana su cierre hasta abril al dejar de operar durante el invierno Ryanair, la compañía irlandesa que también ha puesto en serios aprietos a Girona al reducir a la mitad sus vuelos desde el aeródromo de la Costa Brava hasta abril. En estos dos últimos casos, Ryanair exigía a la Generalitat catalana que le incrementara las ayudas que percibe.

Es algo que la administración valenciana conoce de primera mano. En octubre de 2008 Ryanair anunció el cierre de su base de Manises al no lograr ayudas del Consell. La abultada caída del tráfico facilitó un acuerdo dos años más tarde. La damnificada por esta situación fue Air Nostrum, que, como consecuencia de lo anterior, ha recortado un 28% sus rutas desde Valencia y ha empezado a crecer en Madrid-Barajas.

Pero la situación general del sector podría empeorar notablemente. Y es que son muchas las instalaciones de estas características cuya gestión debe replantearse, incluida la posibilidad de su desaparición, según el primer informe sobre *Una taxonomía de los aeropuertos españoles* que acaba de publicar la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (Fedea). Los datos son concluyentes. De los 47 aeropuertos que controla Aena —la empresa pública cuya privatización parcial ha tenido que suspender el Gobierno como consecuencia del cierre de los mercados financieros— solo ocho (Palma de Mallorca, Málaga, Gran Ca-

Un informe identifica 26 aeropuertos de la red de Aena sobre los que habría que analizar si su futuro más necesario es el cierre

na, Alicante, Tenerife Sur, Bilbao, Girona y Murcia-San Javier) tienen resultados operativos positivos. Estos ocho no plantean ningún problema de futuro, aunque el informe destaca que el murciano sería «el primero en generar dudas en caso de una «evaluación más profunda, dado su nivel de tráfico y la ausencia de rutas con más de 500.000 pasajeros».

Hay otros trece aeródromos (Madrid, Barcelona, Valencia, Lanzarote, Ibiza, Tenerife Norte, Sevilla, Fuerteventura, Menorca, Santiago, Reus, Zaragoza y Vitoria) que el estudio califica de «necesarios». Son «importantes» desde el punto de vista del número de pasajeros y mercancías procesados, aunque «plantean la necesidad de renovar su modelo de gestión a fin de conseguir resultados positivos». En ese grupo se encuentran dos instalaciones —Vitoria y Zaragoza— que tienen un bajo número de viajeros pero que manejan un alto tráfico de mercancías.

El tercer grupo está integrado por 26 aeropuertos con resultados operativos negativos, un volumen bajo o muy bajo de pasajeros y sin rutas importantes en general. Unos pocos, como Asturias, Granada, Vigo, Jerez, A Coruña y La Palma, superaron por poco en 2009 el millón de pasajeros, pero hay otros, como León, Córdoba, Albacete, Logroño o Badajoz, que no llegaron ni a los 100.000. El informe asegura al respecto de estas instalaciones que «un resultado operativo negativo podría estar explicado por una baja calidad de la gestión, por un muy bajo nivel de tráfico o por ambos elementos al mismo tiempo. Para los aeropuertos de este grupo se debería llevar a cabo un análisis más detallado que permita concluir si estaría justificado llevar adelante un proceso de saneamiento de su gestión o, si por el contrario, la medida óptima incluye el cierre».

Y es que, como apunta el informe, al finalizar 2010 Aena acumulaba una deuda de 12.635 millones de euros. Parece necesario

EL ESCALAFÓN

Manises, noveno en pasajeros y octavo en mercancías

▶ El aeropuerto de Valencia ocupaba en 2009 el noveno lugar del escalafón nacional—Alicante, el sexto— en cuanto a volumen de pasajeros, con 4,7 millones. En cuanto a mercancías ascendía una posición, con 9,7 millones de kilogramos movidos desde Manises. Madrid, con 48,4 y 302 millones en cada caso, encabeza ambas categorías. A continuación aparece Barcelona (27,4 y 89,8 millones, respectivamente). Ambas instalaciones se encuentran entre las diez mayores de Europa en cuanto a tráfico de pasajeros. La clasificación la encabeza Londres Heathrow, con 66 millones, seguido de París Charles de Gaulle (57,9), Frankfurt (50,9) y Madrid. Por detrás aparecen Amsterdam (43,5), Roma (33,8), Múnich (32,6), Londres Gatwick (32,3), Estambul (29,8) y Barcelona. Madrid está lejos de los 88 millones de pasajeros de Atlanta, pero supera a aeropuertos estadounidenses como el JFK de Nueva York (45,9 millones) o Las Vegas (40,4). La tercera posición en pasajeros en España la ocupa Palma de Mallorca, con 21,2 millones, pero en mercancías ese lugar es para Zaragoza, con 36,8 millones de kilos y menos de 600.000 pasajeros. La cuarta plaza es para Vitoria, con 27,3 millones en mercancías y menos de 40.000 pasajeros. Otro dato llamativo que ofrece el informe es que los dos principales mercados de transporte aéreo en la Unión Europea, con datos de 2008, son Reino Unido-España (34,6 millones de viajeros) y Alemania-España (21,8). En tercer lugar aparece Reino Unido-Francia (11,8). Además, la ruta europea con mayor número de pasajeros en 2009 era la que unía Madrid con Barcelona (3,4 millones), por delante de la Milán-Roma, con 2,4 millones. J. C. VALENCIA

al menos una ruta nacional o internacional que supere los 500.000 pasajeros —en el caso de Manises, la única conexión en ese grupo es con Madrid—. Solo tres rutas internacionales no tienen destino u origen en Madrid y Barcelona: Palma de Mallorca, Málaga y Alicante. Las tres con Londres. Pero hay más, porque algo más de la mitad de los aeropuertos de Aena tiene al menos otro aeródromo cercano (a menos de 130 kilómetros de distancia) y hay casos en que el número de instalaciones idénticas próximas se encuentra entre tres y cinco. Vitoria, por ejemplo, tiene, entre a 73 y 116 kilómetros de distancia, a Bilbao, San Sebastián, Pamplona, Burgos y Logroño. La gran mayoría de estos aeropuertos tiene otro cerca a menos de una hora y diez minutos por carretera y en algún caso se puede llegar en 45 minutos.

En el Reino Unido, añade el informe, también existen infraestructuras de este tipo muy cercanas las unas de las otras, sobre todo en el sur y el centro del país. Ante «la pregunta de si hay un nivel de demanda suficiente que justifique» estas instalaciones, el estudio contesta afirmativamente en el caso británico, sobre todo en el área de Londres, con aeropuertos tan relevantes como Heathrow y Gatwick. «Para el caso español conviene revisar las cifras de tráfico», concluye. Veamos. Pamplona tuvo 335.612 pasajeros en 2009 y a 97 kilómetros tiene Logroño (35.663), a 109 San Sebastián (315.294) y Vitoria a 110 (39.933).

Si los fracasos ya mencionados y el informe de Fedea invitan al repliegue, resulta que hay lugares en este país que no lo ven así. En 2012 se prevé abrir un nuevo aeropuerto Región de Murcia en Corveilla, a tan solo 35 kilómetros del de San Javier. En Aragón se planea inaugurar un aeropuerto en Caudé (Teruel) destinado a aparcamiento y centro de desguace de aeronaves. En Huelva hay dos proyectos: el aeropuerto privado de El Pintado y el Cristóbal Colón, impulsado por la Diputación Provincial y la Cámara. Y en Extremadura se mantiene en espera el futuro aeropuerto de Cáceres, con un coste idéntico a Castelló (150 millones de euros) y una previsión de acoger un millón de pasajeros, según sus promotores. Insaciables.

tomar medidas. En especial si tomamos en consideración otros aspectos analizados por Fedea. Por ejemplo, solo 19 de los 47 aeródromos controlados por Aena cuentan con



El presidente del Banco Popular, Ángel Ron, en una foto de archivo.

ÁNGEL RON

Presidente de Banco Popular

Ron, cuya entidad ha absorbido recientemente al Banco Pastor, se muestra crítico con las nuevas exigencias de recapitalización que la UE ha impuesto a sus bancos y que ha sido especialmente negativa para las entidades españolas.

«La UE ha hallado en la banca española un chivo expiatorio»

Luis Costas
VALENCIA

LA ENTREVISTA

FOTOS DE EMV

■ Ángel Ron (Santiago de Compostela, 1962) lleva toda su carrera profesional vinculado al Banco Popular. En 2004 se convirtió en el presidente más joven de un banco español, al sustituir al histórico Luis Valls Taberner al frente del Popular. Ron inauguró este octubre el baile de las fusiones bancarias en España al lanzar una oferta pública de adquisición (OPA) para hacerse con el 100 % de Banco Pastor. Este nuevo paso en esta reestructuración financiera sin fin se produjo en un panorama extremadamente convulso que culminó con el plan de recapitalización bancaria aprobado por Europa. Bruselas exige a la gran banca española aumentar su capital en 26.000 millones, una cifra solo inferior a la que se impone al sector griego.

■ ¿Qué le parece ese plan?

■ Es una solución que no se entiende. Pedir más capital en este momento del ciclo... Los bancos tienen dos formas de tener más capital: o tomarlo en los mercados, que es caro y complicado, o teniendo menos activos. Si a un banco se le pone en esta disyuntiva, va a elegir reducir activos. ¿Qué consecuencias tiene? Un *credit crunch*, menos crédito a la economía y a los bancos. Aumentar la exi-

gencia del capital no es la solución. Aplicar un descuento a la deuda pública es un reconocimiento de una hipótesis bajísima de impago que planteará problemas de financiación a los estados.

■ Tras dos fracasos con las pruebas de solvencia se vuelven a pedir requisitos nuevos a la banca.

■ El principal problema es pensar por qué se ha suscitado esta falta de confianza en el sistema europeo y por qué se apoya en que los bancos europeos tienen en sus balances deuda pública soberana, especialmente del sur de Europa. Los políticos europeos decidieron que los inversores privados participasen en la condonación de una parte de la deuda griega y, desde entonces, los inversores han dicho: «Si participan en Grecia, ¿por qué no en los países del resto de Europa?». Se contraviene un principio básico regulatorio y contable que es que la deuda pública es un activo libre de riesgo que no obligaba a tener capital para cubrirse de posibles pérdidas.

■ ¿Cuál es la solución?

■ Hay que tomar medidas políticas para acabar con el estigma de la deuda pública. Hay que plantearle a los ciudadanos la necesidad de ceder una parte de la soberanía para hacer una Europa más fuerte, más unida, con una política fiscal y económica común, una política presupuestaria coordinada y un gobierno del euro. Y todo esto les supone un enorme estrés porque lo tienen que someter a los ciudadanos y no quieren. Y al final dicen: «Recapitalicemos la banca»,

«Es bastante probable que veamos más concentraciones en el sector. Si hay una oportunidad en España, ya lo veremos»

pero como saben que no es suficiente, articulan un cortafuegos para que el problema de Grecia no se extienda a otros estados y eso creo que ya no es posible.

■ ¿Será un problema para el Popular cumplir los requisitos?

■ Con nuestra generación orgánica de capital, reteniendo beneficios y con las obligaciones necesariamente convertibles, no preveo necesidades adicionales de capital. Tampoco nos supone ningún tipo de obstáculo en la operación del Banco Pastor.

■ El sector financiero español lleva años sintiéndose marginado. ¿Busca la Autoridad Bancaria Europea un chivo expiatorio en la banca española?

■ Lo del chivo expiatorio se ajusta bastante a la realidad, por decirlo de una forma elegante. Las entidades españolas fueron sometidas en julio a un test de estrés no homogéneo con el resto de Europa. Los escenarios macroeconómicos que se plantearon eran especialmente duros y esto se puede demostrar con datos objetivos. Se penalizó a las entidades españolas al no considerar en su cómputo de capital las provisiones generadas y subestandar, tampoco contaron las convertibles. Además, a las entidades privadas se les sometió a una comparación des-

equilibrada porque se le dio igual nivel de calidad al capital privado que al capital público que recibieron otras entidades, y como culmen, hubo ayudas públicas que fueron consideradas capital mientras las convertibles no lo fueron. No sé si se busca un chivo expiatorio pero si no se buscaba, se ha encontrado.

■ Han llegado a un acuerdo de fusión con Banco Pastor, ¿por qué no cuajó antes una fusión con Novacaixagalicia?

■ Porque nunca nos la planteamos formalmente. Hubo encuentros muy preliminares, fruto de una buena relación personal, pero no llegamos a ir más allá. La situación era muy diferente a cómo nos lo hemos planteado con el Banco Pastor, con un modelo muy similar al nuestro. Cuando al final hablamos con Novacaixagalicia en esos contactos preliminares vimos que era un enfoque diferente. La relación sigue siendo buena pero no nos interesó a ninguna de las dos partes avanzar.

■ ¿Qué opina de las indemnizaciones que han recibido los ex directivos de las cajas?

■ Hay una parte de cumplimiento normativo, donde hay casos que las normas permiten, y otra parte, que es de juicio ético, en la que es difícil dar una regla general a todos los casos. Estas cuestiones en momentos de crisis conviene plantearlas con mucha transparencia y, como decía un anterior presidente del Banco Popular, no hagas nada que no pueda soportar la primera página de un periódico.

■ Un informe de Comisiones Obreras sostiene que en las quince primeras entidades españolas los sueldos subieron el doble que los beneficios entre 2004 y 2010. ¿Es cierto? ¿Qué le parece?

■ Si lo dice Comisiones Obreras... Las entidades privadas tienen sus órganos de gestión y control que tienen que vigilar si las retribuciones de sus directivos son adecuadas a las funciones que ejercen y a sus resultados. Son empresas privadas donde se arriesga capital privado. Las entidades con capital público o que reciben ayudas públicas deben soportar otro tipo de controles. Las retribuciones deben estar adecuadamente vinculadas a la prestación profesional y a la responsabilidad del puesto. Cómo han evolucionado en estos años lo desconozco. Nosotros hemos sido una institución que siempre ha velado por la transparencia y desde hace más de 20 años publicamos la retribución del presidente, consejeros ejecutivos y primeros directivos en la memoria anual. Me someto al escrutinio del mercado.

■ Hay quien ve a Novagalicia Banco absorbido en un futuro por otra entidad de ámbito nacional. ¿Qué opina? ¿Estaría Banco Popular dispuesto para entrar en ese baile?

■ Novagalicia Banco tiene nuestros mejores deseos de éxito y un equipo directivo que no conozco pero con las mejores referencias que lo hará lo mejor posible. Predecir o anticipar que la caja no pueda cumplir con su plan es poco adecuado, hay que dejar trabajar a la gente en un entorno especialmente desafiante pero...

■ ¿Y a más largo plazo?

■ Es bastante posible que veamos más concentraciones en el sector. Ahora estamos en esta operación, que va a requerir que pongamos los cinco sentidos en ella porque queremos que sea un éxito. Más adelante tenemos intención de ir a una expansión internacional del banco que diversifique sus ingresos, porque vendrá otra crisis y nos gustará compensar con los ingresos de un área las crisis que pueda haber en otra. Siempre con moderación y en países donde pensamos que hay seguridad jurídica y crecimiento. Si hay una oportunidad en España, ya lo veremos. Llegaremos a ese momento con un banco más fuerte y una cuenta de resultados más despejada.

El ministerio de Trabajo constata la existencia de resoluciones de cesión de inmuebles pertenecientes al patrimonio sindical y patronal acumulado que incluye multitud de activos a lo largo y ancho de la Comunitat Valenciana mediante la cesión vitalicia de su usufructo. CC OO es la que más acumula con 17.000 metros cuadrados, frente a los 12.000 de UGT y los 6.000 de la CEOE.

Patrimonio

La renta vitalicia de la patronal y los sindicatos

José Luis Zaragoza
VALENCIA

Las negociaciones que abrió el Gobierno con la patronal y las principales organizaciones sindicales de España durante los años ochenta para repartir parte del patrimonio inmobiliario incautado durante el franquismo a las principales organizaciones de trabajadores y de empresarios concluyeron en el año 1986 con una importante cesión de espacios públicos en la Comunitat Valenciana. Entonces se promulgó la Ley de devolución de bienes incautados a los sindicatos durante la etapa franquista. Ese reparto de bienes se refería tanto a bienes «históricos» como a «acumulados» durante las últimas décadas. Con el paso de los años el patrimonio ha crecido sustancialmente en las principales organizaciones patronales (Cierval en el ámbito autonómico) y sindicales (Comisiones Obreras y UGT) de la Comunitat Valenciana, con el usufructo vitalicio de activos.

Los expedientes de cesión de espacios pertenecientes al patrimonio sindical acumulado, ubicados en la Comunitat Valenciana, también incluyen recintos en manos de la patronal CEOE a través de las organizaciones autonómicas o provinciales. En total suman casi 40.000 metros cuadrados, según constata un informe del Ministerio de Trabajo e Inmigración. La organización más beneficiada es Comisiones Obreras con 17.000 metros cuadrados, de los que más de la mitad están en Valencia, mientras que UGT logró 12.000 metros. Por su parte, CEOE consiguió 6.000 metros. Ahí figuran los palacetes de la plaza Conde de Carlet (sede de la Confederación Empresarial Valenciana) o de la calle Hernán Cortés, donde se alberga la plana mayor de la patronal autonómica Cierval.

La Unión Sindical Obrera (USO) y la Confederación General del Trabajo (luego escindida en la CGT) se quedaron con patrimonio sindical mientras que otros como el Sindicato Independiente (SI) no logró nada. CNT fue organización mayoritaria antes de la Guerra Civil, pero ahora debe conformarse con una modesta planta baja de 144 metros cuadrados en la calle Barraca de Valencia (en el Cabanyal). La Confederación General del Trabajo



► **CSI-F NO ENTRÓ EN EL REPARTO.** La central de funcionarios no entró en el reparto pero con recursos propios y créditos ajenos ha levantado una céntrica torre en Valencia que ha costado siete millones de euros. **J. ALEIXANDRE**

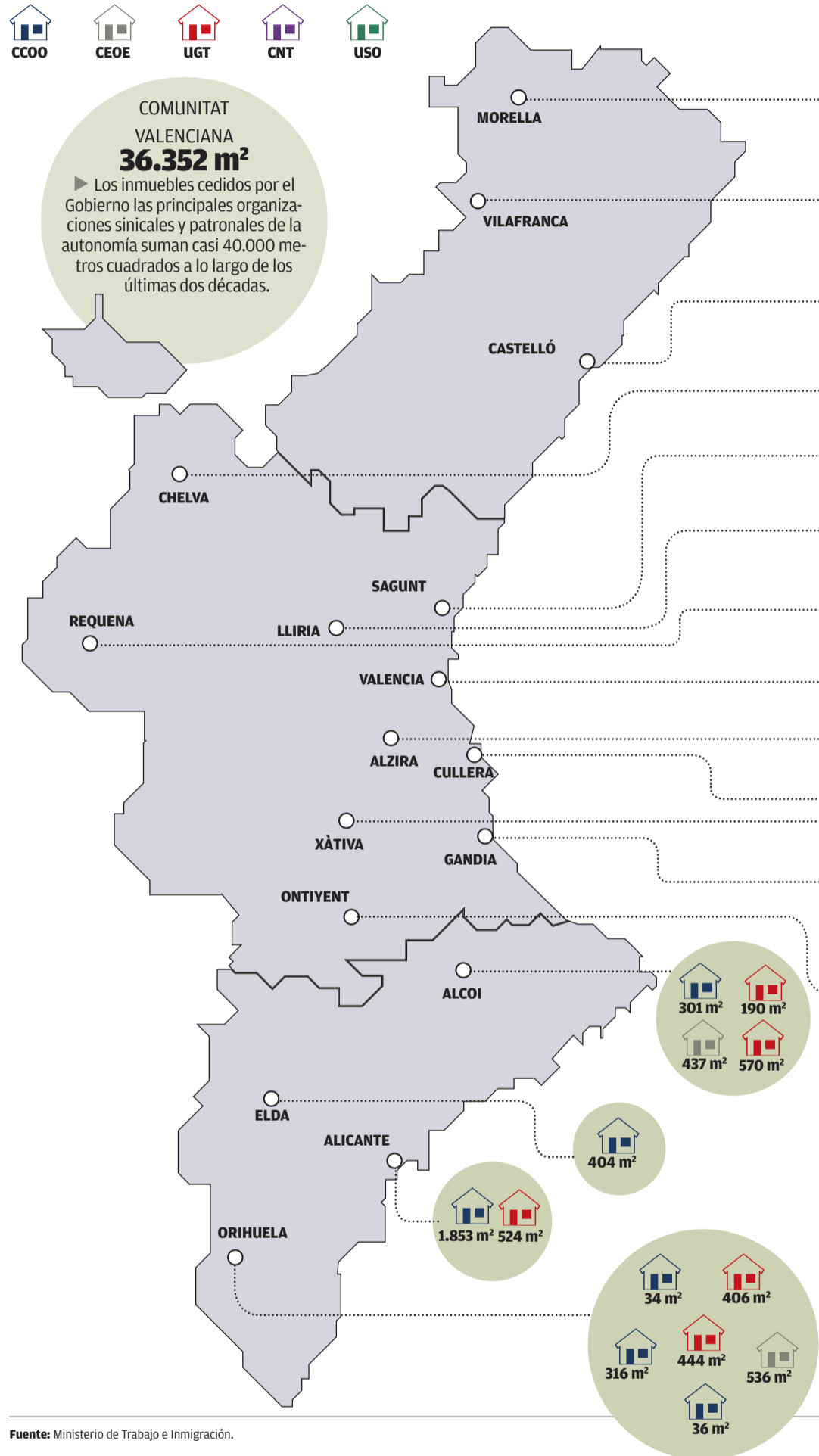
(CGT) ocupa desde mediados de los noventa un inmueble en la avenida del Cid de Valencia tras el visto bueno de la Delegación del Gobierno. Una estrategia que también llevó a cabo en otras ciudades españolas durante aquella época.

Principales beneficiados

Cuenta esta central anarcosindicalista en su análisis sobre el patrimonio sindical acumulado que UGT recibió una elevada compensación por los bienes incautados

Reparto del patrimonio sindical acumulado en la C. Valenciana

RESOLUCIONES DEL MINISTERIO DE TRABAJO DESDE 1984 HASTA LA ACTUALIDAD



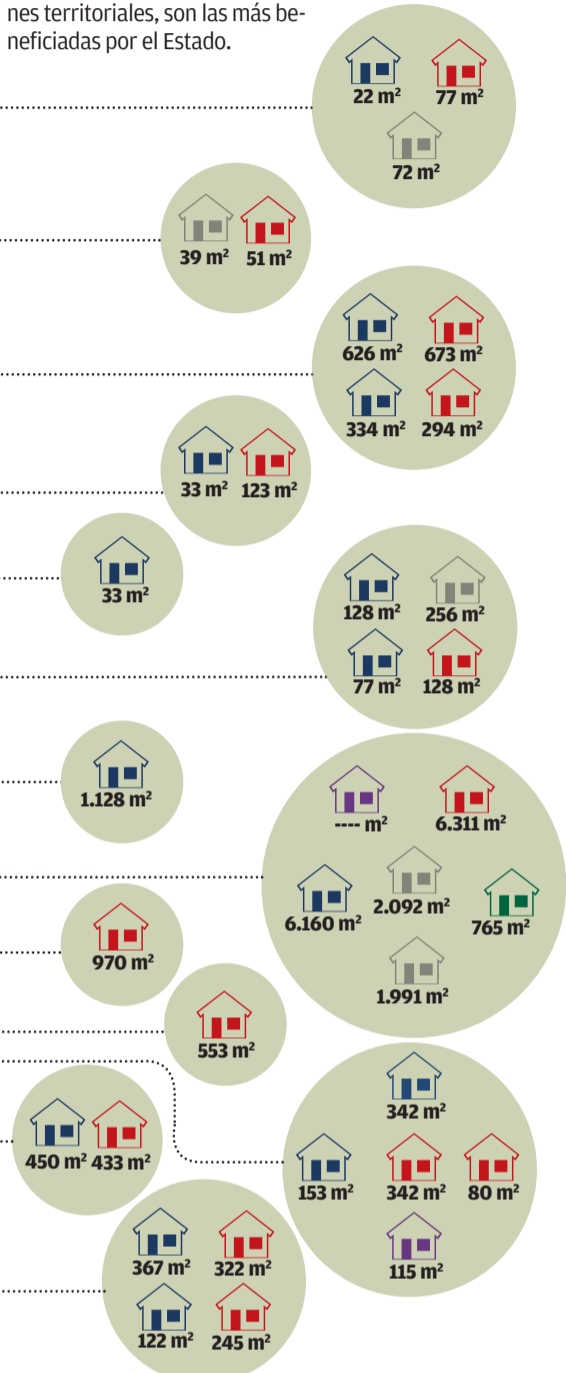
Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración.

durante la dictadura. A principios de los años ochenta recibió 25 millones de euros (4.100 millones de las antiguas pesetas). «A esto habría que añadir las diferentes sumas económicas y locales que se le entregaron en los años sucesivos. También habían tenido acceso a locales que provenían del antiguo sindicato vertical, al que por ley estaban inscritos en él todos los trabajadores», asegura esta organización sindical. A UGT le habían sido abonadas importantes sumas, sin duda por los buenos oficios del PSOE, al cual le convenía que el sindicato de tendencia socialista fuera el que ostentase la primacía en toda España desde la ley de libertad sindical, que garantizó su representa-

tividad paritaria con Comisiones Obreras en las mesas institucionales de negociación.

A la CNT, por el contrario, le fue denegado sistemáticamente el uso y disfrute de los locales del patrimonio acumulado que cayeron en manos de otros sindicatos como UGT, CC OO, ELA (implantado en el País Vasco) o Unión Sindical Obrera, entre otros. La central anarcosindicalista, discriminada, «se había visto desoída una y otra vez en la reclamación de lo que legítimamente le correspondía y cuyo patrimonio había sido fruto de las cotizaciones y aportaciones de sus afiliados», asegura en su informe sobre patrimonio sindical acumulado. Y todo esto a pesar

REPARTO
Sindicatos y patronales mayoritarias valencianas
► Comisiones Obreras, UGT y CEOE, a través de sus federaciones territoriales, son las más beneficiadas por el Estado.



► **PRINCIPALES EDIFICIOS DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES Y PATRONALES.** 1 Edificio de Comisiones Obreras en la plaza Nápoles y Sicilia. 2 Inmueble que alberga a CC OO en Vila-real. 3 La Confederación Empresarial de Valencia (CEV) logró en 1992 la cesión de este edificio. 4 La Unión General de Trabajadores instaló la Casa del Pueblo en la calle Arquitecto Mora de Valencia, cuya cesión logró en 1992. 5 El inmueble de la calle Hernán Cortes alberga la sede de la patronal autonómica Cierval, un edificio con espacio habilitado de 2.000 metros cuadrados cuya cesión data de 1994.

de que la CNT, y tal vez incluso por encima de la UGT, había sido el sindicato que más locales había mantenido antes de la guerra civil. En estos últimos años no se han producido más cesiones de inmuebles, si bien las organizaciones han visto incrementado su patrimonio con la adquisición de espacios para impartir cursos de formación. UGT dispone de un edificio en el parque tecnológico de Paterna, mientras que la Fundación Pascual Tomás gestiona otros inmuebles como la escuela de formación de Almàssera. Por su parte, CCOO cuenta con la Fundación Forem y la escuela 1º de Mayo.

La patronal autonómica Cierval y los sindicatos mayoritarios UGT y Comisio-

nes Obreras se repartirán este año 23,5 millones de euros en ayudas para la ejecución de los planes de formación continua correspondientes al año 2011. El grueso de los fondos se canalizará a través de la patronal autonómica, que gestionará 12,3 millones de euros, mientras que 5,7 millones corresponden a la UGT y 5,5 millones, a Comisiones Obreras. El reparto de ayudas públicas, procedentes del Fondo Social Europeo (FSE) ya tiene el visto bueno del Consell y se enmarcan en los acuerdos plurianuales incluidos en el Pacto Valenciano por el Crecimiento y el Empleo (Pavace).

Las gestión del patrimonio sindical y patronal a lo largo de esta historia re-

ciente coincide con tiempos en los que se ha cuestionado su legitimidad y representatividad. Así las cosas, tres de cada cuatro trabajadores no se considera bien representado por los sindicatos según constata el *Estudio de opinión sobre el mercado laboral 2011*, elaborado por la consultora de recursos humanos Infojobs. Además, la mitad de los trabajadores autónomos y empresarios españoles tampoco confía en sus respectivas asociaciones patronales.

Opinión de los asalariados

La mitad de los asalariados piensa que los representantes de los trabajadores «miran únicamente por sus intereses», mientras

que uno de cada cinco cree que «han perdido poder de negociación». De otro lado, entre los propios afiliados de los partidos cunde el desánimo, pues el 48% no se siente representado por el sindicato al que pertenece. También llama la atención que casi la mitad de los autónomos y empresarios considera que las asociaciones patronales solo miran por sus intereses y deberían optar por realizar un *plan Renove* —como el del automóvil— para renovar a sus dirigentes. Un 19% cree que han perdido fuerza y un 56% piensa que las organizaciones están obsoletas. En este último apartado, casi la mitad de los trabajadores considera «caduco» el modelo de representación sindical.

La crisis de la deuda en Europa obliga a la recapitalización de la banca del Viejo Continente, con especial incidencia en las entidades españolas. Esa situación amenaza con restringir más la inversión crediticia a las empresas y a los particulares

Coyuntura

Malas hierbas entre los brotes verdes

► El sistema financiero de EE UU y de Europa lleva cuatro años recibiendo embestidas de una crisis que se alarga demasiado tiempo

Javier Cuartas
VALENCIA

A Los ciudadanos entienden con naturalidad y no tienen el menor inconveniente en admitir que el médico modifique la terapia, la dosis y hasta la pauta de tratamiento a sus pacientes a medida que evoluciona la enfermedad o surjan nuevas complicaciones diferentes a la dolencia original, pero no parecen entender ni estar dispuestos a aceptar eso mismo para combatir una crisis de naturaleza económica. Y mucho menos si se trata de la banca.

Los sucesivos planes anticrisis que los gobiernos y los organismos supranacionales han ido superponiendo, una tras otra, desde 2008 para combatir la más compleja y profunda crisis desde 1929 han sido tachados de «improvisaciones». Y otro tanto los sucesivos «stress test» o pruebas de resistencia de la banca y las diferentes oleadas de recapitalizaciones bancarias. Las entidades españolas, que precisarán 26.161 millones de euros, han sido las más perjudicadas por una decisión que los expertos coinciden en que tendrá efectos muy negativos sobre el crédito y, por ende, la reactivación económica.

Pero hoy la crisis difiere mucho en su sintomatología y dolencias del cariz que tenía en 2009 y también entonces fue distinta del perfil y diagnóstico que había tenido antes de septiembre de 2008. Se trata de una crisis mutante y polimórfica, que se reconfigura y readapta frente a los planes de choque sin que por ello deje de ser coherente con su génesis: una inmensa resaca destructora tras la gran bacanal de consumo, inversión inmobiliaria y deuda privada que se gestó desde mediados de los años 90 en el mundo desarrollado.

Sistema financiero

En el caso del sistema financiero es determinante su naturaleza intrínseca distintiva. Es consustancial al negocio bancario que su endeudamiento supere el noventa por ciento de todos sus activos, lo que sería inimaginable en cualquier otra empresa. De manera que si la banca tuviese que tener cubierto cualquier riesgo hipotético o potencial sobre la totalidad de

sus activos tendría que duplicar sus recursos propios o reducir a la mitad su contribución a financiar la economía. En ambos casos los costes serían inasumibles y los requerimientos, inviables. Por eso, el sistema bancario está obligado a prevenir y tener dotados los riesgos probables y presumibles pero no los improbables y mucho menos todos los eventualmente posibles. Esto no es diferente a lo que ocurre en otros ámbitos. Ningún Estado podría costear la prevención de todos los cataclismos potencialmente posibles ni garantizar la protección plena a sus ciudadanos ante cualquier supuesto imaginable de desastre natural. Sería económicamente irrealizable. Hay protección para lo malo, pero nadie nunca estará protegido para lo peor. Por tanto, la única respuesta posible es la gradualidad de las medidas preventivas en proporción con el nivel de alerta.

Embestidas

Esto es lo que ha estado ocurriendo desde el origen de la crisis. El sistema financiero de EE UU y Europa lleva cuatro años recibiendo las embestidas de una crisis cuya gestación contribuyó —en unos países más que en otros—, pero sin que quepa eximir de esa responsabilidad a las empresas y familias que se supraendearon sin que nadie les obligara, a las autoridades que desregularon el sector y a los bancos centrales que mantuvieron los tipos de interés en tasas reales negativas, lo que abocó a las entidades comerciales a una sobreactuación crediticia para compensar el estrechamiento de sus márgenes.

Ahora, justo cuando la economía precisaba de respaldo financiero e inversión crediticia para reanimar la oferta y la demanda, la banca se ve forzada a un sobreesfuerzo de recapitalización sucesivo y a una exigencia creciente de solvencia para protegerse de un riesgo que jamás había estado en las previsiones. Si había una inversión considerada segura en el mundo era la deuda soberana. Estaba generalmente admitido que, salvo excepciones de países inviables, los bonos públicos eran un activo libre de riesgo y que por tanto no consumían capital a la banca cuando ésta invertía en esos títulos del mercado.

La decisión de los líderes de la Unión



La restricción del crédito también llega a los particulares. EFE

Si había una inversión considerada segura en el mundo era la deuda soberana, que no consumía capital a la banca de los diferentes países

Para reforzarse las entidades manejan dos vías: ampliar capital o reducir los activos considerados de riesgo para sanear así sus balances

Europea de aplicar un quita del 50 % de la deuda pública griega ha golpeado a la banca francesa y a la alemana menos de lo que se preveía, pero tendrá efectos inducidos para el conjunto del sistema. Además, se ha acordado que la banca deprecie la deuda pública de otros países meridionales que tenga en su balance, como la española, que ha tenido una incidencia muy rotunda en la banca nacional, la peor parada de la eurozona, tras la griega, con los citados 26.161 millones de necesidades de recapitalización para poder sanear sus balances.

Reforzarse

Para reforzarse hay dos vías: ampliar capital o reducir los activos considerados de riesgo. La primera opción es endiablada para la banca, como se acaba de ver con algunas cajas españolas. Apelar al mercado para obtener capital tendría un coste muy elevado en las circunstancias actuales porque serán muchas las entidades

que compitan a la vez por un ahorro remiso a aventuras inversoras, porque prima una alta incertidumbre y mucha desconfianza en los mercados (se ha vuelto a la «sequía» interbancaria de fines de 2008, lo que explica que los mayores bancos centrales del mundo se concertaran el 15 de septiembre para restablecer una estrategia conjunta de máxima inyección de liquidez a la banca europea), porque existen bajas expectativas de rentabilidad a corto y medio plazos en el negocio bancario y porque la Comisión Europea quiere prohibir el reparto de dividendos en entidades que reciban fondos públicos.

Activos de riesgo

La otra alternativa es reducir los activos de riesgo, pero esto supondrá restringir aún más la actividad crediticia y el préstamo de la banca a empresas y familias, y ello justo cuando más se necesita que se reanime la iniciativa privada una vez que se ha impuesto un ajuste severo al sector público y sus empresas. La cuestión es que los cinco bancos españoles afectados por la decisión de la cumbre europea se apresuraron el jueves a dejar claro que no van a recurrir al dinero público ni a los inversores privados y que intentarán conseguir el capital adicional que se les exige —el tope se ha fijado para el 30 de junio de 2010— por sus propios medios. Todo un indicativo, como afirmaron ese mismo día expertos y políticos, de que el crédito se contraerá o, con mucha suerte, tardará en recuperarse.



Los mineros pican los minerales del cráter del volcán de Ijén para obtener azufre EFE

Cuatrocientos trabajadores se juegan la vida cada día en las minas artesanales de azufre de Ijén. En esta región de la isla indonesia de Java todavía no se ha industrializado este peligroso oficio. Los mineros ascienden al volcán, que se encuentra aún activo, y pican manualmente la superficie del cráter para conseguir el azufre que les hará ganar cuatro euros mientras intoxican sus pulmones

Explotación laboral

Los mineros del volcán

Paula Regueira Leal
KALIANYAR (INDONESIA)/EFE

Los porteadores de azufre en el volcán de Ijen, situado en un extremo de la región oriental de la isla indonesia de Java, se acercan cada día más a la muerte a medida que se envenenan para ganar un mísero jornal.

Las minas de azufre artesanales tienden a desaparecer en todos los rincones del planeta menos en el Ijen, un volcán en activo con un cráter de más de un kilómetro de diámetro en el que desde hace casi un siglo los mineros pican a mano el mineral.

Y como si se tratara de bestias, ascienden o descienden cargados con hasta noventa kilos de ese azufre que será destinado a las fábricas de plásticos, productos insecticidas o fármacos, entre otros muchos.

A los cerca de 400 mineros que aquí faenan parece como que no les inquieta el daño de llenar sus pulmones con los gases que salen por las tuberías que se internan en las entrañas del volcán y por las que fluye el azufre en forma líquida a altísima tem-

peratura hasta alcanzar la superficie, donde se solidifica.

En este proceso, el compuesto químico pasa de ser un viscoso líquido de intenso color naranja a convertirse en un mineral sólido de tonalidad amarilla. Los gases, muy inestables, emanan por los conductos internos y dificultan la respiración, intoxican los pulmones y enturbian la vista de los mineros.

Decenas de compañeros muertos

La dura labor de estos indonesios comienza a pie de la inmensa caldera, frente a un lago turquesa con una de las aguas más ácidas del mundo, en la que los trabajadores rompen con picos el mineral para desmenuzar las placas de azufre solidificadas.

En este punto, los gases de dióxido de sulfuro, considerados peligrosos por su alto nivel de toxicidad, permanecen inamovibles o van en una u otra dirección dependiendo del viento que haga.

Haripin, quien desde hace 23 años faena en esta mina, cuenta que decenas de compañeros han muerto a causa de dolencias pulmonares contraídas en Ijen, en donde no se emplea el material de pro-

tección adecuado y se incumple la normativa de seguridad. «(Trabajar aquí) no es bueno, es muy peligroso, por eso mis hijos no quieren dedicarse a esto, con que yo lo haga es suficiente», dice Haripin.

Los supervisores sí portan una máscara antigás adquirida con su dinero o facilitada por la empresa, pero para los mineros toda su protección se reduce a un paño mojado con agua que emplean con el fin de proteger su olfato del pestilente olor que despiden los gases.

En cuanto logran separar varios pedazos de la roca, los operarios meten estos en los dos cestos de bambú sujetos a los extremos de una barra transversal que apoyan en los hombros y en la parte más alta de la espalda, y una vez puestos en pie comienza su odisea.

En el primer tramo del trayecto serpentean la abrupta pared del cráter, por un camino pedregoso y angosto de unos doscientos metros de altura que se antojan eternos. En cuanto arriban a la parte más alta del volcán, inician después el descenso por la falda resbaladiza y pronunciada del Ijen, y a continuación recorren un kilómetro para hacer una parada de rigor en una minúscula cantina en la que calculan

cuántos kilos llevan en sus cestos y la cantidad de dinero que ganaran por este porte.

Durante ese breve descanso, Roiko, de 30 años, explica que hace unos tres meses dejó su trabajo de agricultor y vino a faenar a la mina con la esperanza de ganar el dinero suficiente para poder formar con su mujer la familia que ambos sueñan tener.

Esta misma ilusión fue la que impulsó a su primo Sumawi, de 32 años, a trabajar en la caldera del volcán, aunque asegura que tras dos años de dura faena se pone de límite otros cinco, durante los que cree habrá ahorrado lo suficiente para costear los estudios de su hijo.

Ambos tienen las pestañas y el pelo amarillento por el polvo de azufre, las manos cuarteadas y, como todos en los mineros, el sumo esfuerzo que han estado haciendo se nota en sus espaldas, de las que sobresale una musculatura tan extremadamente desarrollada que puede parecer hasta grotesca.

Lesiones irreversibles

Una vez recobradas la fuerza, reanudan el camino ladera abajo y recorren unos tres kilómetros hasta la zona en la que la empresa para la que trabajan procesa el azufre, fija el peso del porte y su correspondiente precio. Los mineros ganan de 38.000 y 60.000 rupias por porte (4,3 dólares o 3 euros y 6,7 dólares o 4,8 euros), una cantidad de dinero relativamente alta comparada con la que perciben otros trabajadores de la misma industria.

Pero por ese dinero su salud paga también un precio, ya que la mayoría de ellos padecen infecciones pulmonares y a menudo lesiones irreversibles en la espalda, además de enfrentarse a diario a los peligros de uno de los oficios más arriesgados.

A pesar de todo ello, ninguno quiere que se industrialice el proceso de extracción de azufre en el cráter del Ijen, «¿para qué? eso supondría perder nuestro trabajo», zanja Roiko.

Innovación y empresa

Tecnología

TEXTO
Jordi Cuenca

RESIDUOS
Nuevo proceso
Las plantas del sistema Nassy permiten tratar todo tipo de residuos, incluidos los tóxicos o peligrosos, y transformarlos en energía eléctrica.



Centro de tratamiento de residuos de electrodomésticos en una ciudad china. EFE

La basura como fuente de energía eléctrica

Una ingeniería valenciana comercializa en España un novedoso sistema que destruye todo tipo de residuos, sin contaminar, para generar luz

■ La sociedad del hiperconsumo, con permiso de esta despiadada crisis económica que está haciendo temblar los bolsillos de la ciudadanía, tiene una de sus consecuencias negativas en la explosión de los residuos de todo tipo. Un problema de calado que crece exponencialmente con el imparable aumento de la población y que choca con la cada vez mayor sensibilidad medioambiental. Algunos estudios afirman que cada valenciano genera 1,40 kilos de residuos urbanos al día, con una previsión de incremento del 17 %. La ingeniería valenciana Glogestec presentó en la pasada edición de la feria Idinova un sistema que convierte todo tipo de residuos en energía eléctrica sin contaminación ni restos peligrosos. El sistema, ideado por la empresa italiana Leon Engineering, entra a partir de ahora en el proceso de comercialización en España y Portugal, tarea que, junto a la implantación y desarrollo del mismo, va a desempeñar la firma valenciana.

Su director general y propietario, Alfonso Marsal, explicó a este diario que el «revolucionario» sistema se sustenta en la sublimación, una técnica, a partir de altas temperaturas de entre 1.800 y 2.200 grados y altas presiones, que permite que los elementos pasen del estado sólido al gaseoso sin hacer escala intermedia en el líquido. El resultado es la transformación «en una energía calorífica que da paso a la eléctrica». Se produce entre un 30 % y un 40 % más de energía eléctrica que en los procesos convencionales. Por cada tonelada de productos orgánicos se generan 650 kilovatios/hora que pueden ser inyectados en la red, mientras que con la misma cantidad de

La empresa



GLOGESTEC Proyectos en el Puerto de Valencia y en la Serra Mariola

► La ingeniería valenciana Glogestec, fundada por su director general, Alfonso Marsal, hace ya una década, cuenta con una plantilla de nueve trabajadores y está especializada en servicios de consultoría y asistencia técnica a administraciones, empresas y particulares, así como en la elaboración de proyectos de ingeniería, medio ambiente, arquitectura y urbanismo. Entre los proyectos en los que ha trabajado destaca la redacción de la autorización ambiental integrada para la terminal Tepsa del puerto de Valencia, la depuradora de aguas residuales del polígono Moncada III o la ejecución y dirección de obra en la adecuación del área recreativa de la Font del Tarragó en la Serra Mariola.

inorgánicos la cifra final baja hasta 250. Además, el proceso genera 350 kilovatios extra para autoconsumo de la planta de tratamiento.

A diferencia de otros sistemas de eliminación de residuos, «el nuestro no utiliza el aire, donde hay una mezcla de oxígeno (20

El proceso se basa en la sublimación, que permite que los residuos pasen del estado sólido al gaseoso sin hacer escala en el líquido

%) y nitrógeno (80%), sino oxígeno puro, lo que propicia que las emisiones atmosféricas sean cero», explica Marsal. A este factor hay que añadir la polivalencia del proceso, dado que permite «destruir cualquier tipo de residuos: sólidos urbanos, peligrosos, tóxicos, hospitalarios, en estado líquido o sólido, así como la basura orgánica, las estructuras metálicas o el material de construcción».

Según la empresa, con esta nueva tecnología, denominada Nassy, los desechos generados en el proceso se reducen a entre el 0,5 % y el 1 %, frente al 33 % de «escorias y cenizas altamente contaminantes generado en una planta incineradora convencional». En este último caso, además, «un 44 % de los residuos acaban en vertederos», lo que equivale a «1.6 millones de toneladas al año en el caso de la Comunitat Valenciana».

Marsal no explicó cuál es la inversión necesaria para poner en funcionamiento una planta con el sistema Nassy, dado que «depende tanto del tipo de residuos como del número de módulos». Cada uno de estos puede tratar 25.000 toneladas. Las plantas, según el director general de Glogestec, tienen unas dimensiones mucho más reducidas que los grandes hornos de incineración, pueden ubicarse en instalaciones «tipo nave industrial de unos 2.000 metros cuadrados con un invernadero anexo de cualquier polígono».

José María Guijarro

SUBDIRECTOR DE AIDO Y DOCTOR EN ECONOMÍA



Círculo virtuoso

LAS PERSONAS PRIMERO

Probablemente, el factor más determinante en el éxito de los procesos de innovación es disponer de un equipo y un facilitador con la habilidad y la pasión de convertir ideas en oportunidades de negocio reales. Existen inversores que reconocen que el 80 % de la decisión de invertir está basada en la calidad del equipo humano en el que lo hacen y sólo un 20 % en lo que ese equipo planifica hacer con su dinero.

Durante el ciclo de vida de un proceso de innovación se necesitan distintos tipos de habilidades y es muy importante involucrar a las personas con las habilidades adecuadas en el momento oportuno. El proceso de innovación comienza con «pensadores o inventores» que generan ideas y termina con «ejecutivos» gestionando su implantación. Algunas investigaciones señalan que los líderes innovadores son aquellos capaces de actuar como puente entre los «pensadores y los ejecutivos», convirtiendo las ideas en realidad empresarial.

Uno de los retos más significativos a la hora de configurar un grupo de innovación es asegurar que existe una buena combinación de tipos de personalidades. A menudo se comete el error de contar con personas de habilidades parecidas. Por ejemplo, aquellos que disfrutan explorando nuevas perspectivas o enfoques y que son muy buenas en el desarrollo de ideas, pero tienen dificultad para tener en cuenta aspectos funcionales y analíticos de los negocios tan necesarios para que esta fructifique y se convierta en un producto o servicio final.

Llegados a este punto, además de tener configurado un equipo de trabajo competitivo, es importantísimo hacer una prueba piloto en un área reducida o con una muestra seleccionada con objeto de conocer cómo es percibido el producto o servicio desarrollado, su grado de aceptabilidad y la utilización que de él se hace.

El objetivo del test de mercado es valorar tanto las preferencias de los consumidores y los comerciantes en el manejo, uso y recompra del producto, como el tamaño del mercado. Esta prueba de mercado constituye un eslabón fundamental en la cadena de creación de nuevos productos y servicios que puede poner en peligro su puesta en el mercado y acarrear consecuencias económicas importantes por falta de feedback del usuario final. No estoy diciendo nada nuevo pero nos sorprenderíamos si conociéramos cuántos productos fracasan en el mercado por omitir este paso debido a falta de tiempo, de planificación o de presupuesto.

Resulta paradójico, pero es así. Las personas crean, innovan y lanzan un producto o servicio al mercado que a su vez debe estar pensado para que otros individuos le den uso y otros lo adquieran. Encontramos a personas manejando ideas que se transforman en productos o servicios para personas que las prueban y que las trasladan a personas que las consumen. Y así una y otra vez... completando el ciclo de vida del proceso de innovación.

LA SEMANA BURSÁTIL

MERCADO CONTINUO

TÍTULO	ÚLTIMA AMPLIACIÓN		CAP. BURSÁTIL		ACCIONES		CONTRATACIÓN SEMANAL			RENTAB. SEM.		VOLUMEN		CAMBIOS ANUALES			
	FECHA	CONDICIONES	CAPITALIZ.	CAP. SOCIAL	N.º (miles)	NOMINAL	CIERRE	MÁX.	MÍN.	EUROS	%	SEMANA	MEDIA SEM.	MÁX.	FECHA	MÍN.	FECHA
Abengoa	12/05/11	Liberada	15.343.712	90.469.680	90	1	16.96	17.58	15.81	1.179.245	0,2	3.190.542	638108,4	23.898	03/06/11	14,25	05/10/11
Abertis A	05/09/11	Liberada	898.984.415	2.327.969.016	775	3	11.585	12.33	11.425	0.962.451	1,27	11.888.815	2377763	13.647	02/05/11	9,426	09/08/11
Acciona	07/06/97	Con Prima	4.326.484	63.550.000	63	1	68.08	70.75	65.61	4.553.467	3,1	1.347.403	269480,6	78.605	30/03/11	48,241	10/01/11
Biosearch	21/01/03	Prima(EU)	29.719.792	13.847.885	57	0,24	0.515	0.545	0.475			165.850	33170	1,12	12/04/11	0,475	03/11/11
Acerinox	28/01/02	Prima(EU)	23.772.662	62.326.136	249	0,25	9.535	10	9.02	3.670.687	0,35	6.496.349	1299269,8	13.763	05/04/11	7,912	04/10/11
ACS	15/12/03	Prima(EU)	82.519.585	157.332.297	314	0,5	26.225	28,6	25,805	7.816.969	2,05	4.204.428	840885,6	35.973	02/02/11	23,96	23/09/11
Adol. Dguez.	31/10/06	Par Lib(EU)	52.155	5.488.060	9	0,6	5,7	5,89	5,22			6.058	1211,6	9,5	28/02/11	5,22	02/11/11
Almirall			895.189.167	19.931.833	166	0,12	5,39	5,55	5,08	5.194.805	0,28	646.006	129201,2	8,73	17/02/11	4,62	05/10/11
Amadeus	24/08/11	Liberada	5886,72	4.475,819	448	0,01	13,14	13,795	12,83	2.283.105	0,3	16.660.277	3332055,4	15.578	04/02/11	11,21	23/09/11
Amper	13/12/10	Liberada	64,8	32.403.256	32	1	2	2,21	2			230.511	46102,2	4,37	27/04/11	1,96	20/10/11
Antena 3 TV			8.929.812	158.334.600	211	0,75	4,23	4,43	4,08	0.638.298	0,45	1.761.127	352225,4	7.564	02/02/11	3,9	04/10/11
Aperam					0		12,8	15,39	11,53	2.578.125	0,33	21.657	4331,4	31,48	17/02/11	9,12	26/09/11
Arcelormittal	13/11/07	Prima(EU)	21.217.349.057	1.560.914.610	1.444	0,53	14,69	15,885	13,52	3.063.308	0,45	9.351.118	1870223,6	28,16	08/02/11	10,47	23/09/11
Azkoyen	17/10/08	Par Lib(EU)	40,32	15.121.124	25	0,6	1,6	1,72	1,6			16.403	3280,6	2,55	11/04/11	1,6	02/11/11
Banca Cívica			11.285.078	497.142.800	497	1	2,27	2,37	2,189	2.202.643	0,05	1.336.318	267263,6	2,707	21/07/11	2,005	23/09/11
B. Valencia	09/05/11	Liberada	4.284.924	123.132.193	492	0,25	0,87	1,01	0,83			4.032.366	806473,2	4.019	01/02/11	0,68	23/09/11
Banesto	15/04/94	Con Prima	2.747.507.443	543.030.570	687	0,79	3,997	43,524	3,901	7.005.254	0,28	2.037.290	407458	6.568	14/03/11	3,901	01/11/11
B. Pastor	12/05/11	Liberada	897.671.515	90.040.735	272	0,33	3,29	3,495	3,25	1.519.757	0,05	267.091	53418,2	4.163	31/01/11	2,932	16/09/11
B. Popular	11/07/11	Liberada	43.893.135	140.014.716	1.400	0,1	3,135	3,445	3,015	6.379.585	0,2	28.201.609	5640321,8	4.357	17/02/11	2,968	11/08/11
B. Sabadell	05/09/11	Con Prima	346.328.712	173.789.296	1.390	0,125	2,491	2,699	2,44	8.028.904	0,2	14.219.177	2843835,4	3.566	21/01/11	2,193	11/08/11
Bankia			623.898.457	3.465.144.506	1.732	2	3,601	3,66	3,55			9.909.999	1981999,8	3,9	02/08/11	3,421	11/08/11
Bankinter	23/09/11	Liberada	2.014.089.467	143.075.704	476	0,3	4,223	4,529	4,08	3.551.977	0,15	4.096.445	819209	5.289	12/04/11	3,41	12/09/11
Barón de Ley	30/03/00	Prima(EU)	2.213.985	3.094.744	5	0,6	42,99	43,77	42			7.627	1525,4	49,8	17/05/11	39,21	15/02/11
Bayer A.G.			27.735.119.453	1.633.732.708	638	2,56	43,46	49,28	43,46	2.531.063	1,1	5.959	1191,8	60	02/05/11	35,5	06/09/11
BBVA	14/10/11	Liberada	30.032.125	2.402.571.431	4.903	0,49	6,125	6,847	5,986	7.020.408	0,43	174.925.696	34985139,2	8.751	18/02/11	4,864	13/09/11
Bod. Riojanas	02/11/00	Par Lib(EU)	286.144	4.080.000	5	0,75	5,26	5,29	5	1.901.141	0,1	3.200	640	7,171	03/01/11	5	19/08/11
Bolsas y Mercados			1.723.327.802	270.078.252	83	3,23	20,61	21	20,035	9.558.467	1,97	1.108.679	221735,8	22.192	09/02/11	16,445	05/01/11
Caixabank	13/10/11	Liberada	129.603.375	3.840.103.475	3.840	1	3,375	3,663	3,251	9.185.185	0,31	11.725.154	2345030,8	5.307	28/01/11	2,955	13/09/11
Caja de Ah. Med.			71,5	100.000.000	50	2	1,43	1,65	1,2			505.535	101107,7		03/01/11	0,91	26/08/11
Campofrío	12/01/09	Par(EU)	6.204.754	102.220.823	102	1	6,07	6,28	6	1.647.446	0,1	41.908	8381,6	9.764	06/04/11	5,28	14/09/11
Cem. Port.	12/12/09	Con Prima	376.298.667	56.899.099	37	1,5	9,92	10,2	9,75			20.219	4043,8	17,19	09/03/11	9,26	12/08/11
Cia. gra. inv.	02/02/06	Par(EU)	21.222.706	7.489.676	13	0,85	1,57	1,59	1,57			2.063	412,6	1,85	30/03/11	1,52	04/11/11
C.V.N.E.			213,75	3.420.000	14	0,24	15	15	15		1,015			15,845	26/01/11	13,8	04/11/11
Cie. Automat.	29/07/99	Par Lib(EU)	640,11	28.500.000	114	0,25	5,615	6,15	5,6			273.875	54775	6,65	20/05/11	4,515	11/01/11
Baviera			120.294	1.630.758	16	0,1	7,38	7,42	6,71	3.523.035	0,26	4.910	982	8.588	15/02/11	6,01	11/08/11
Codere			4.266.375	11.007.294	55	0,2	7,75	8,3	7,62			39.169	7833,8	11,29	12/04/11	6,27	13/09/11
CAF	15/05/90	Con Prima	1.328.057.143	10.318.505	3	3,01	387,35	396,85	372,55	2.710.727	10,5	19.587	3917,4	407.842	09/05/11	332,75	19/08/11
Dermostética			16,16	2.016.977	20	0,1	0,8	0,84	0,755			115.016	23003,2	1,86	31/03/11	0,715	05/10/11
Corp. Alba			2.035.836	58.300.000	58	1	34,92	36,06	33,53	1.454.754	4	101.827	20365,4	42.065	17/05/11	28,535	23/09/11
Deoleo	07/01/11	A la par	3.786.506	511.692.089	1.023	0,5	0,37	0,395	0,34			13.553.466	2710693,2	1,05	03/01/11	0,265	13/09/11
Dinamia	17/10/11	Liberada	68.628	47.880.000	15	3	4,3	4,6	4			70.049	14009,8	8.606	03/01/11	3,9	04/10/11
Dia			21.859.874	67.933.600	679	0,1	3,218	3,378	3,16			24.142.151	4828430,2	3.846	08/07/11	2,362	05/08/11
Dogi	22/07/08	Prima(EU)	42,08	26.295.063	65	0,4	0,64	0,64	0,64					0			
D. Felguera	30/09/10	Liberada	758,4	80.000.000	160	0,5	4,74	4,92	4,68	8.227.848	0,39	588.404	117680,8	5.882	04/03/11	4,41	23/09/11
Ebro Foods	16/01/03	Par Lib(EU)	2.264.917.333	92.319.235	153	0,6	14,72	14,95	13,965	6.317.935	0,93	3.291.987	658397,4	16.853	13/05/11	11,64	09/08/11
Eleonor	15/01/92	Par liberada	835,2	8.700.000	87	0,1	9,6	9,93	9,37	3.020.833	0,29	36.349	7269,8	11.477	11/04/11	8,32	14/09/11
Enagás			3330,33	358.101.390	238	1,5	13,95	14,585	13,545	5.949.821	0,83	5.427.229	1085445,8	16,65	22/07/11	12,46	26/09/11
Endesa	17/07/99	Prima(EU)	177.340.625	1.270.502.540	1.058	1,2	16,75	17,58	16,3	6.029.851	1,01	2.163.068	432613,6	23.806	11/05/11	15,745	13/09/11
Enel Green			8265	1.000.000.000	5.000	0,2	1,653	1,699	1,601	0.604961	0,01	114.101	22820,2	2.088	12/04/11	1,451	19/08/11
Ercros	08/06/07	Prima(EU)	85.035.167	30.186.918	100	0,3	0,845	0,91	0,8			575.381	115076,2	1.159	13/05/11	0,673	07/01/11
Española del Zinc	14/03/09	Prima(EU)	122.955	11.713.002	11	1	1,05	1,05	1,05					0			
Eur. Aeronau.	26/08/11	A la par	17397,84	819.243.396	816	1	21,3	21,9	20,78	0.84507	0,18	31.490	6298	25,35	25/07/11	17,441	03/01/11
Faes Farma	14/07/11	Liberada	286,72	20.481.848	204	0,1	1,4	1,545	1,365	5.714.286	0,08	641.632	128326,4	2.989	17/02/11	1,16	13/09/11
Fergo Aisa	15/06/10	A la par	169.536	26.492.771	105	0,25	0,16	0,16	0,16					0,355	08/02/11	0,16	04/11/11
Ferrovial	07/12/09	A la par	6.724.728	146.700.051	733	0,2	9,168	9,515	8,8	4.581.152	0,42	17.252.378	3450475,6	9.772	24/10/11	7,171	03/01/11
Fersa	05/06/08	Prima(EU)	110,6	140.003.778	140	1	0,79	0,845	0,77			329.057	65811,4	1,53	05/04/11	0,75	23/09/11
Fluidra			2.691.857	112.629.070	112	1	2,39	2,46	2,325	292.887	0,07	83.250	16650	3,308	27/05/11	2,13	05/10/11
FCC	30/09/02	Prima(EU)	2.363.96														

emv

Coordinación
Vicent García
levante.publicidad@epi.es

Trabajo y formación

RECURSOS HUMANOS, GESTIÓN DE PERSONAL Y OFERTAS DE EMPLEO

ILUSTRACIÓN DE SILVIA MARTÍN



La persona desempleada empieza una carrera para encontrar un nuevo empleo. La estrategia es importante. Randstad ofrece un decálogo para gestionar con mayor facilidad esta situación y aporta recomendaciones para encontrar trabajo.

Estrategias ante el despido

Estoy parado: y ahora qué

LEVANTE-EMV VALENCIA

El despido es una situación desagradable para cualquier trabajador. Los afectados tienen que reorganizar sus vidas, tanto en el terreno profesional como en el personal, en la que se puede llegar a vivir una situación con altos niveles de estrés. El desempleo en España ha vuelto a subir en 144.700 personas, según la última Encuesta de Población Activa (EPA) publicada el pasado 28 de octubre, lo que deja un total de 4.978.300 afectados y una tasa que se coloca en el 21,52%.

Según Eurostat, la oficina estadística comunitaria, en la UE había en septiembre 23,2

millones de trabajadores sin empleo, de los que 16,19 millones estaban en los países del euro. Las tasas de desempleo más altas se dieron en España (22,6%), Grecia (17,6% en julio) y Letonia (16,1% en el segundo trimestre de 2011).

En este contexto desalentador, por este motivo, Randstad, empresa de recursos humanos, ofrece un decálogo para intentar superar esta situación. Tras la fase de frustración inicial es importante recuperar el control y encarar el futuro de manera positiva. Incluso, se puede intentar encauzar la situación de forma que un despido laboral marque el

El desempleo no tiene por qué ocultarse, ya que no siempre responde a una mala praxis profesional. Es un periodo de transición

inicio de una nueva etapa profesional.

Hay que tener en cuenta que el desempleo no tiene por qué ocultarse, ya que no siempre está motivado por una mala profesionalidad. Esta situación se debe intentar afrontar simplemente como el periodo de transición entre dos empleos.

Decálogo

PASOS QUE EL NUEVO DESEMPLEADO DEBE DAR

- 1 Informarse sobre los pasos a seguir:** el trabajador debe iniciar con urgencia la tramitación de la prestación por desempleo o subsidios que le puedan corresponder en función de su cotización.
- 2 Identificar nuevos caminos profesionales:** la situación de desempleo puede ser el punto de partida para una nueva situación profesional. Según un estudio elaborado por Randstad, el 65% de los profesionales españoles reconoce que no está trabajando en algo directamente relacionado con sus estudios. Retomar la vocación profesional puede ser un buen comienzo.
- 3 Buscar empleo:** No conviene demorar más de 15 días la búsqueda de empleo. Actualmente Internet es la herramienta básica para acceder a ofertas de empleo, pero no hay que desestimar otras acciones: contacto directo con compañías, acudir a agencias de intermediación laboral, etc.
- 4 Preparación de herramientas:** el candidato debe dedicar tiempo a la preparación del currículum vitae, así como de la carta de presentación con los que comenzará una nueva etapa de tu vida. La mejor opción es realizar modelos específicos para cada puesto al que se pretenda optar.
- 5 Realizar un argumentario:** el candidato debe valorar todo lo que ha conseguido y desarrollado profesionalmente y realizar un argumentario sobre su experiencia. De esta manera será más sencillo destacar sobre el resto de candidatos, tanto en el CV como en la posible entrevista.
- 6 Preparar la entrevista:** el candidato siempre debe preparar con la suficiente antelación una entrevista, pero en el caso de despido es especialmente importante, ya que sin duda preguntarán sobre los motivos que desencadenaron la salida de la empresa.
- 7 Aprovechar para desarrollar nuevas habilidades:** mejorar los conocimientos que necesitaba en su anterior empleo o buscar aquellos que le hubiera gustado poseer para promocionar. Junto a ellas, siempre debe tener en cuenta el dominio de un segundo idioma o el desarrollo de conocimientos informáticos.
- 8 Mover la red de contactos:** recuperar y mantener una lista actualizada de contactos es vital para conseguir un empleo, ya que permite estar en contacto directo con el mercado laboral.
- 9 Reciclaje:** el periodo de desempleo puede ser utilizado para dar un nuevo giro profesional. Empezar un negocio propio, preparar una oposición o buscar una nueva salida profesional son algunas opciones.
- 10 Seguir intentándolo:** tras un periodo de búsqueda, si no se consigue un empleo, no se debe caer en lamentaciones personales, ya que puede estar motivado por las propias circunstancias de la economía. El consejo: seguir insistiendo y ser proactivo en la búsqueda de trabajo.

Premio a las empresas más flexibles y conciliadoras

VIDA LABORAL LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD, LA FLEXIBILIDAD HORARIA Y EL TELETRABAJO SON LAS MEDIDAS VALORADAS

EP MADRID

BT España, Dell Computer e Intercom Worldwide Careesma han sido galardonadas como grande, mediana y pequeña empresa respectivamente con el Premio Empresa Flexible 2011 por sus políticas de conciliación de la vida laboral y personal dentro de la X Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Perso-

nal. Todas ellas tienen programas de flexibilidad que permiten a sus plantillas la conciliación entre la vida personal y laboral con medidas basadas en flexibilidad organizativa, beneficios sociales y en cultura flexible.

En el caso de BT España el permiso por maternidad se aumenta en 15 días sobre lo que estipula la ley antes del parto con una remuneración del 100%. No hace falta justificar las visitas al médico y disponen de plaza de parking facilitada por la empresa durante el embarazo.

En cuanto a la paternidad, se añaden tres días laborables a lo que establece la Ley y, tanto madres como padres, pueden realizar la jornada laboral de 8 a 15 horas durante el primer

año de vida del niño.

Dell Computer, por su parte, cuenta con un modelo de gestión por objetivos por lo que existe gran flexibilidad de horarios. Los empleados deben cumplir su jornada semanal de 40 horas pero con flexibilidad para entrar y salir o reducir el horario de la comida. En la pequeña empresa premiada, Intercom Worldwide Careesma, existe la posibilidad de teletrabajo para aquellos puestos que lo permiten si lo solicitan con un día de antelación para que les puedan proporcionar todas las herramientas técnicas.

Junto a ellas ha habido menciones de honor para MC Mutual, Fundación Adecco y Text 100 en sus correspondientes categorías.

medidas

15 días más

por maternidad

► Con el 100% del salario, sin justificantes de visitas al médico, parking para embarazadas...

De 8 a 15 horas

para madres y padres el primer año

► Jornada intensiva para madres y padres durante el primer año.

Horario a conveniencia

40 horas semanales de libre disposición

► Flexibilidad para entrar y salir y teletrabajo puntual solicitado con un día de antelación.

ILUSTRACIÓN DE SILVIA MARTIN



Reconocer los propios sentimientos y los de los demás ayuda tanto en la vida privada como en la laboral. Porque saber identificar las propias emociones ayuda a controlarlas, lo que es especialmente importante en el caso de personas con cargos de responsabilidad en el trabajo.

Inteligencia emocional

La gran herramienta para el trabajo

BERIT WASCHATZ DPA/BONN

Los niños tienen ya un sentimiento de empatía innato: cuando otro niño se hace daño y llora, a menudo los demás también lloran. Pero según en qué ambiente se críen, puede ocurrir que los pequeños no aprendan a convivir con estos sentimientos, afirma Anja von Kanitz, especialista en técnicas de comunicación y escritora.

Cuando son adultos, ocurre entonces que no pueden expresar sus sentimientos, reconocerlos o actuar ante los de los demás. «Pero la inteligencia emocional se puede entrenar», señala Gerhard Blickle, profesor de la Universidad de Bonn. Lo primero que hay que hacer es tener una idea de la inteligencia emocional que cada uno posee. Los sentimientos son señales de procesos corporales, afirma Von Kanitz. Estos cambios físicos provocan en diferentes personas sentimientos de distinta intensidad. Algunos reconocen el proceso apenas comienza, mientras que otros perciben su enojo solo cuando su puño golpea la mesa.

Para medir la propia inteligencia emocional basta con hacerse un autotest, «no se necesita obligatoriamente alguien más». Las preguntas de esos test buscan establecer si la persona por lo general es consciente de cómo se siente o bien si no presta atención a sus emociones. También es importante saber si se mantiene el control cuando se está enojado o si al contrario la persona suele decir cosas de las que después se arrepiente. En estos cuestionarios también se indaga si el individuo es sensible a lo que le ocurre a los demás o no.

Si se establece que la persona no está abierta a sus sentimientos, significa que la inteligencia emocional está poco desarrollada, explica Von Kanitz. El proceso es similar a hacer deporte: Cuando se empieza a hacer jogging, no se puede hacer mucho el primer día. «Pero eso no quiere decir que no se pueda correr más lejos». El entrenamiento lo es todo en la inteligencia emocional.

Para mejorarla, hay que escuchar más hacia el interior, aconseja la experta. Cuando se hace algo

«Entrenar la toma de conciencia hacia adentro es un primer escalón». Porque aquel que es sensible a sus propios sentimientos, puede reconocer los de los otros

hay que preguntarse qué tal se siente uno. «Entrenar la toma de conciencia hacia adentro es un primer escalón». Porque aquel que es sensible a sus propios sentimientos, puede reconocer los de los otros. «Si yo no los veo en mí misma, es casi imposible percibirlos en los demás».

También es una práctica física, porque las reacciones del cuerpo son importantes. Hay que preguntarse siempre de cuánta energía se dispone y si al hacer algo se disfruta o se siente rechazo. Solo cuando se consigue experimentar esto se puede transformar el día a día.

Blickle también da algunos consejos prácticos. Recomienda leer libros e historias que obliguen a ponerse en el lugar de otros, o incluso participar en un grupo de teatro amateur. Conocer los propios sentimientos ayuda en el trabajo. «Las personas con mucha inteligencia emocional tienen mayor éxito en lo laboral si a la vez también tienen deseos de ascender», indica Blickle.

Por eso, los jefes deben entrenar su inteligencia emocional. «Si quiero dirigir un equipo, se trata de una tarea compleja. Porque tengo que ganarme a la gente», dice Von Kanitz. Para hacer bien este trabajo hay que tener sensibilidad hacia los otros. Los buenos jefes no solo siguen sus objetivos de forma ciega, sino que instan a los demás a sumarse al proyecto.

Para cualquier trabajador es positivo reconocer las propias emociones. «De ese modo uno no se encuentra en manos de los demás», afirma Von Kanitz. Quien aprovecha sus propios sentimientos como señal de alarma, sufre menos acoso laboral y sale menos quemado de las situaciones, asegura la experta en comunicación Ingryt Paterok.

EMPRESA LÍDER EN AUTOMOCIÓN SELECCIONA

COMERCIAL DE VEHÍCULOS COMERCIALES-INDUSTRIALES

- Conocimiento del sector.
- Acostumbrado a trabajar por objetivos.
- Imprescindible conocimiento de venta externa.
- Experiencia contrastada.

Alta remuneración
Vehículo de empresa

Interesados, enviar currículum a:
Levante-EMV, c/ Traginers, 7. 46014 Valencia
Ref. 2310

PATENTES y MARCAS

J. LÓPEZ

FUNDADA EN 1909

OFICINA TÉCNICA INTER. DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

MARCAS EXPORTACIÓN

PATENTES INTERNACIONALES

jlopezpatentes@jlopezpatentes.com

963 52 76 19. Pascual y Genís, 17. Valencia

Consultorio laboral



Excmo. Colegio Oficial de Graduados Sociales de Valencia

vida laboral

► **PREGUNTA:** Mi cliente es una empresa de construcción y tenemos un juicio sobre despido de un trabajador el próximo 10-10-2011, mi pregunta es cuando puedo solicitar la vida laboral del trabajador despedido, ya que creo que esta cobrando la prestación de desempleo, para que evitarme parte de los salarios de tramitación.

► **RESPUESTA:** La vida laboral del trabajador se puede pedir a través del Juzgado que corresponda, ya que si se solicita de forma directa en la Tesorería es seguro que se denegará. No obstante, el hecho de que esté cobrando la prestación de desempleo no es motivo para no pagar los salarios de tramitación, ya que si la sentencia es favorable al trabajador la empresa debe pagar los salarios de trámite hasta la notificación de la misma, salvo que el trabajador estuviere trabajando en el período intermedio, en cuyo caso no se abonan los salarios en los períodos coincidentes.

Premio de jubilación a un jubilado parcial

► **PREGUNTA:** ¿Cuando un jubilado parcial, se jubila totalmente, si el convenio regula un premio de jubilación, sobre qué porcentaje se le abona, sobre el 100% de la jornada ó sobre la jornada que realiza jubilado parcialmente?

► **RESPUESTA:** El jubilado tiene derecho a cobrar el importe total del premio de jubilación. En el caso planteado habrá que ver si se abonó alguna cantidad por tal concepto con ocasión de la jubilación parcial. Si ha sido así, se deberá abonar el resto, que, se supone,

coincidirá con la jornada trabajada. Si no ha recibido nada, se deberá abonar la totalidad.

Excedencia por maternidad

► **PREGUNTA:** El art.46, 3 del Estatuto de los Trabajadores indica tendrán derecho a una excedencia no superior a tres años para el cuidado de cada hijo, mi duda es ¿tres años desde fecha nacimiento ó máximo de excedencia, tenga la edad que tenga el hijo?

► **RESPUESTA:** Tanto en la redacción inicial del correspondiente artículo del Estatuto de los Trabajadores, como en la redacción vigente a Septiembre de 2011, debe entenderse desde la fecha de nacimiento, o fecha de resolución judicial o administrativa para los caso de adopción o acogimiento.

Redacción inicial

3. Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia, no superior a tres años, para atender al cuidado de cada hijo, a contar desde la fecha del nacimiento de éste. Los sucesivos hijos darán derecho a un nuevo período de excedencia que, en su caso, pondrá fin al que se viniera disfrutando. Cuando el padre y la madre trabajen, sólo uno de ellos podrá ejercitar este derecho.

Redacción vigente

3. Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque estos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

Los jefes tóxicos son controladores, no comunican ni optimizan el tiempo

LOS JEFES PERNICIOSOS SON LOS TACITURNOS, INCAPACES DE DELEGAR FUNCIONES E INFORMAR DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

SILVIA MARTÍN



LEVANTE-EMV VALENCIA

■ Los «malos» jefes se distinguen por no saber delegar las tareas que sean necesarias, la ausencia de la gestión óptima de su tiempo y por la falta de comunicación de la cultura organizativa de la empresa. Se ha hablado mucho sobre cuáles son las habilidades que distinguen a un buen jefe, pero ¿cuáles son las que distinguen a uno malo? Tal y como se destaca desde The International School of Coaching Corporate (TISOC Corporate), las características principales que descubren a un jefe tóxico son: ser un responsable excesivamente controlador, no comunicar a sus equipos y ausencia de una gestión eficaz del tiempo.

Hay directivos que «ahogan» la creatividad de sus empleados. Tal y como afirma Miguel J. Roldán, coach y presidente de TISOC «pese a que pueda parecer lo contrario, aquellos directivos que controlan en exceso, que supervisan todas y cada una de las tareas que realizan sus subordinados, merman la capacidad creativa de estos, y, por ende, su productividad. El empleado también necesita su propio espacio para crecer y desarrollarse y si se ve controlado de forma excesiva, se verá coartado».

Falta de comunicación

La comunicación es vital. Y la comunicación en todos los ámbitos de la empresa. Comunicar la cultura corporativa, detallar los logros del empleado y hacerle ver lo válido que es en la empresa, es básico a la hora de hacer crecer la empresa y su proyecto. «Por ejemplo, muchos no hacen partícipes a sus empleados de los éxitos de la empresa en los que ellos han colaborado. Esto genera falta de motivación y de empatía con el proyecto de la empresa», afirma Roldán.

Gestión del tiempo

La planificación, tanto del trabajo como del tiempo es primordial a la hora de liderar equipos. «Una de las principales faltas de muchos directivos es la incapacidad para gestionar su tiempo de un modo correcto y eficaz. La saturación de tareas y de responsabilidades, hacen que el directivo no sepa priorizar y esto es clave para llevar una gestión adecuada», comenta Roldán y añade «muchos directivos suelen realizar interminables reuniones, pensando que, con el «cara a cara» las cosas se van a solucionar mejor, cuando, si bien, es vital la comunicación personal, no lo es tanto abusar de las reuniones cuando no son necesarias.

Un nuevo paradigma para tiempos diferentes

Los últimos años hemos vivido cambios profundos y no hay nada que indique que los próximos serán diferentes. Al contrario, es probable estos cambios se intensifiquen. Así, mientras el entorno cambia a velocidad de avión ultrasónico, el mundo de empresa sigue disfrutando de un pacífico vuelo sin motor.

Dirección

Jeroen van Zoggel

► Profesor de Dirección de Personas de EADA. Socio de Aedipe.

Permítame que empiece con una pregunta. Piense en su organización y proyéctela mentalmente 5 años hacia delante. ¿Qué habrá cambiado en cuanto a la forma de ser dirigida y organizada? No, no me refiero sólo a nuevos productos, servicios o mercados en los que se habrá embarcado, sino a cambios más profundos, relacionados con la filosofía y los parámetros de dirección. Por ejemplo, ¿qué harán los directivos en su compañía que no están haciendo hoy? ¿Qué habrán dejado de hacer? ¿En qué se diferenciará la forma de gestionar el talento o establecer relaciones con los clientes?

No se asuste si ni siquiera se le vislumbran algunas ideas. Al fin y al cabo ni los visionarios más audaces sabrán qué habrá cambiado de aquí en 5 años en un entorno empresarial cada vez más volátil e impredecible. Lo preocupante no es que a usted no se le ocurran respuestas contundentes, sino que esta cuestión no figura en la agenda de la dirección de muchas empresas. ¿Figura en la suya?

Los últimos años hemos vivido transformaciones profundas a nivel tecnológico (la irrupción de las redes sociales y la web participativa), a nivel económico (globalización, estamos a un simple «click» de casi todo, el creciente peso de las economías emergentes) y a nivel sociodemográfico (flujos migratorios, la dispersión del conocimiento, la llegada al mercado laboral de la generación Y, etc.). No hay nada que indique que los próximos años serán diferentes. Al contrario, lo más probable es que el impacto y la brusquedad de estos cambios solo se intensificarán, además de reforzarse entre sí. El deseo natural de la humanidad de expresarse y comunicarse coincide con la introducción de nuevas herramientas de colaboración y una nueva generación de personas decidida a sacarles provecho.

¿Qué piensa de aplicar recetas viejas a desafíos nuevos? Es decir, ¿hacer más de lo mismo, simplemente intensificando políticas y estrategias actuales? Confío en que opina que no tiene demasiado sentido. Pero, inconscientemente, esto es precisamente lo que ocurre en muchas organizaciones. Intentaré explicar a qué me refiero. Fíjese en la siguiente lista de palabras: organigrama, cadena de mando, jerarquía, departamento, dirección por objetivos, manual de procedimientos, planificación, alineación, ciclo presupuestario, manual de puestos de trabajo, jefes, subordinados... Seguramente este vocabulario le resulta familiar. Forma parte de la «jerga» de la era industrial y es nuestra manera de describir el modus operandi del mundo de la empresa. Refleja los parámetros de dirección que han dominado el funcionamiento de nuestras organizaciones durante el siglo XX. ¿En qué se centraba la atención en aquel entonces? En la eficiencia, la estabilidad, la estandarización y el control. Las empresas se

El lenguaje que usamos para describir el mundo de empresa transmite una visión instrumentalista en la que a las personas se las considera un medio, no un fin

Gary Hamel: «Lo que limita el rendimiento de una empresa no es el modelo operativo ni de los negocios, sino el modelo de management»

obsesionaban con sacar el máximo provecho de los recursos de los que disponían. Tranquilo: no voy a afirmar ahora que esta obsesión por la eficiencia haya sido mala porque seguramente me tomaría por un soñador, más todavía en los tiempos que corren.

A lo largo del siglo XX, impulsados por los estudios de **Frederick Taylor**, **Henri Fayol** o **Max Weber**, la profesionalización de la gestión empresarial ha dado un salto impresionante. Hoy en día en casi todas las empresas existe un amplio consenso en torno a la importancia de manejar los recursos con inteligencia y buscar formas para aumentar la productividad. Las repetitivas crisis económicas incluida la agudeza de la actual crisis internacional solo han hecho que se centre todavía más la atención en esta cuestión.

Entonces, ¿dónde está el problema? Todos somos de una forma prisioneros de nuestros paradigmas, una manera particular de pensar, ver y entender las cosas. Los paradigmas se construyen y refuerzan en base a las experiencias y vivencias que acumulamos a lo largo de nuestras vidas, con lo que modificarlos resulta complicado, más aún cuando están ampliamente compartidos.

Por ejemplo, ¿en qué piensa cuando escucha la palabra «empresa»? Probablemente en cosas como las siguientes: una jerarquía clara en la que hay directivos y subordinados, personas que se organizan en departamentos, una agrupación de tareas y funciones en puestos de trabajo, unas cuantas personas (= jefes) que evalúan el rendimiento y deciden la retribución de muchos otros (= subordinados), una estructura en la que se intenta alcanzar objetivos marcados desde «arriba» y que exige operar dentro de la férrea disciplina de los ciclos de planificación y elaboración de presupuestos, etc.

¿Se ha detenido alguna vez en reflexionar sobre el término «empleado»? Si dejamos aparte que actualmente para muchos significará tener la suerte de estar trabajando, me hace pensar en alguien que se utiliza para conseguir algo (y donde este «algo» lo deciden otros). Podríamos continuar un rato más: «subordinado», que según la Real Academia Española significa «(una persona) ... sujeta a otra o dependiente de ella». Menudo panorama. Ni falta hace hablar de los «recursos humanos», un término totalmente obsoleto pero que puede encontrarse todavía en el letrero de muchos despachos (por favor, no me pregunte por cuánto tiempo...).

Resumiendo, sin darnos cuenta el lenguaje que utilizamos para describir el mundo de empresa sigue transmitiendo una visión instrumentalista en la que a las personas se las considera un medio, un recurso, en lugar de un fin en sí mismo.

► **La empresa queda paralizada ante los cambios vertiginosos de este siglo.** Aunque ya hemos empezado la segunda década del siglo XXI, en muchas organizaciones estos parámetros no han variado, lo que debería ser motivo de preocupación. Mientras el entorno cambia a velocidad de un avión ultrasónico, el mundo de empresa sigue felizmente disfrutando de un pacífico vuelo sin motor. De acuerdo, la actual crisis ha provocado unas fuertes turbulencias durante el viaje, pero la idea general es que una vez superada la crisis, todo vuelve a la «normalidad». ¿O no?

Como afirma el prestigioso pensador del mundo de empresa **Gary Hamel**, «en última instancia, lo que limita el rendimiento de cualquier empresa no es el modelo operativo ni de los negocios, sino el modelo de management». Es decir, nuestra manera de concebir en qué consiste una empresa. De acuerdo, ha habido intentos de «democratizar» las organizaciones. Así, la Dirección por Objetivos (DPO), término introducido por Peter Drucker en los años 50, se convirtió en Dirección Participativa por Objetivos (DPPO) para enfatizar que los trabajadores podían influir en el proceso de definición de las metas a lograr.

Sin embargo, en muchos casos se trataba de una mera operación cosmética sin cuestionar este ritual más a fondo. En último instante la asignación de objetivos seguía (y sigue) en manos de los directivos. Tal vez las jerarquías hayan perdido algo de protagonismo, pero no han desaparecido.

Los paradigmas nos condicionan puesto que conducen a rechazar aquellos aspectos de la realidad que no son congruentes con nuestra tradicional manera de ver las cosas. Tienden a que demos poca importancia a nuevos fenómenos que rompen con el pasado, muchas veces con consecuencias catastróficas. ¿Aún no está convencido? Piense en la lenta respuesta de las compañías discográficas ante el desarrollo del MP3 como nuevo estándar para comprimir y transmitir audio digital, en cómo un gigante como Kodak se durmió ante la llegada de la fotografía digital, o en la tardía respuesta de muchas agencias de viaje al fenómeno de la compra de billetes on-line, etc.

Rectificar es de sabios, pero frecuentemente existe una brecha entre la teoría y la práctica. La forma en que vemos la realidad viene condicionada por nuestras experiencias y si éstas han sido positivas —es decir, determinadas estrategias del pasado que nos condujeron al éxito—, ¿por qué modificarlas...? «Cambiar de gafas» puede ser su salvavidas. Para empezar, le invito a dar una vuelta a algunas de las prácticas habituales de dirección y gestión, y en concreto aquellas relacionadas directamente con la gestión de personas.

Foro de opinión