

# bae

## La realidad sobre las **PREJUBILACIONES**

### En defensa de las prejubilaciones

Definición y Análisis  
de costes

### Afrontar la nueva realidad

La Prejubilación  
un reto para cualquiera



Presentación del libro  
"La soledad del Directivo"

10

#### ENTREVISTA

Blanca López-Cortijo, Responsable  
de Prejubilaciones de Aon Hewitt

20

#### LABORAL

Novedades laborales  
para el año 2011

32

#### FISCAL

Agencia Tributaria:  
Notificaciones electrónicas

# Servicio de gestión de las comunicaciones telemáticas de la Agencia Tributaria

El Área Fiscal-Contable de Atisa pone a su disposición un servicio para atender la nueva forma de comunicación de la Agencia Tributaria.

## ¿En que consiste?

- Gestión de apoderamiento ante la Agencia Tributaria.
- Acceso a su Buzón Electrónico todos los días laborables.
- Envío al Cliente de las notificaciones recibidas, en un plazo máximo de 24 horas.
- Informe semanal de las consultas realizadas al buzón del Cliente y de las Notificaciones recibidas.

## Ventajas que ofrece el servicio de gestión de las comunicaciones telemáticas

- Seguridad de conocer todas las notificaciones que le haga la Agencia Tributaria.
- Evitar a la empresa la obligación de acceder diariamente al Buzón Electrónico.
- Informe de status semanal, con resumen de número de accesos a su buzón y resumen de número de comunicadas obtenidas.



\* Las comunicaciones Telemáticas con la Agencia Tributaria son obligatorias para prácticamente todo tipo de entidades desde enero de 2011. La inclusión en este sistema será comunicado a cada titular por la Agencia.

bebé le envía a su madre unas células que lo identifican como un ser afín y deseable.

Al mismo tiempo, las señales que envía el feto estimulan la producción de neurotransmisores en la madre, como oxitocina (hormona de la confianza), prolactina (que induce la producción de leche) y dopamina (reguladora de movimientos y sistemas de premio-recompensa). La progesterona (hormona sexual femenina) aumenta entre 10 y 100 veces en el cerebro y reduce la respuesta emocional y física al estrés de la mujer. Esto favorece un mejor desarrollo del feto.

De todo ello podemos inferir que el feto no tiene, en absoluto, un papel pasivo, sino que intercambia células con su madre para ayudarse mutuamente.

Vamos que la naturaleza, como siempre, dándonos lecciones maravillosas. Lo que ocurre es que, como diría mi admirado *Peter Drucker*, son lecciones "tan visibles que no se ven". Pues ahí les va mi propuesta: Háganse análisis de sangre y si no tiene células de apego con su empresa hagan el favor de pirarse lo más rápido posible. Lo digo por ustedes y por la empresa.

¡¡Crisis de Liderazgo!! ¡¡Crisis de Liderazgo!! ¡¡Pues no!! La verdadera, la auténtica, la genuina crisis no es cosa del líder sino de los liderados. Osea, de usted y de mí. Es imposible que las cosas funcionen (ni siquiera en la relación madre-hijo) si los "hijos" no ponemos algo de nuestra parte:

¡¡Oye jefe!! Que digo yo que no sé si sabes que esta empresa me importa tanto como a ti. Que te voy a enviar una células para que veas el apego que te tengo y compruebes que no soy un extraño...

No oigo más que quejas por todas partes pero no veo a nadie enviando "células de apego" a quienes tienen la difícil tarea de dirigir y de gestionar. En la naturaleza –vuelva a leer un poco más arriba– es el embrión quien inicia la petición y esas señales le permiten a la madre generar unas sustancias muy beneficiosas que, si las pasamos a la vida empresarial, hacen mucha falta:

**Oxitocina:** Hormona de la confianza, es decir que los liderados confían en su líder y le dejan hacer sin tocarle los... constantemente.

**Prolactina:** Induce la producción de leche. De leche para alimentar, no de la mala leche que se respira

en nuestra organizaciones empresariales o, como reflejo, en la calle, en los bares, en las tiendas...

**Dopamina:** Reguladora de movimientos y sistemas de premio-recompensa. Sin comentarios.

Así que ya sabe, si no genera células de apego, por favor deje hacer a los demás y quítese del medio.

¿Sabe una cosa? Estar ahí es una decisión propia a la que nadie le obliga. Si no le gusta, sea valiente y búsquese otra "madre".



# Presentación del libro **LA SOLEDAD DEL DIRECTIVO**

*El pasado 1 de diciembre, Atisa tuvo el placer de presentar la 5ª edición del libro de Javier Fernández Aguado y José Aguilar, "La Soledad del Directivo" en Valladolid*



**Jorge Molinero Ruiz**  
Director de Marketing  
Grupo Atisa

**T**al evento fue en el conocido Hotel Palacio de Santa Ana de la capital vallisoletana, marco inigualable para una presentación de un libro escrito por pensadores de la talla de **Javier Fernández Aguado y José Aguilar**. Al evento acudieron más de un centenar de personas de toda la Comunidad Autónoma.

Inició la presentación **Emilio Molinero**, Director General del Grupo Atisa y prologuista de esta 5ª edición del libro, comentando el esfuerzo que el Grupo está realizando para crecer y afianzarse en Castilla y León, *"Comunidad que sin contar con el apoyo de un gran puerto marítimo o el apoyo de la capitalidad de un país, tiene grandísimas empresas autóctonas que hoy en día han sabido modernizarse y atravesar, no sólo los límites de la Comunidad, sino también las fronteras de España, con negocios en casi todos los países del mundo"*.



Javier Fdez. Aguado fue elegido el mejor "confereciante en competitividad" en 2007

Tras la presentación por parte de **Emilio Molinero** del Grupo Atisa y de **Javier Fernández Aguado**, de quien puso en valor su calidad como pensador de reconocido prestigio, no sólo nacional, sino también internacional, en temas relacionados con el management empresarial, tomo la palabra el propio **Javier Fernández**, el cual fiel a su estilo serio pero ameno y agradable presentó el libro haciendo gran referencia a acontecimientos de la Grecia Clásica y del Imperio Romano.

Según el señor **Fernández Aguado**, la soledad del directivo no sólo es mala, es aconsejable en determinados momentos, para poder abstraerse de malas o por lo menos no convenientes, influencias, sobre todo en los momentos de toma de decisiones.

En la manera de ver la soledad del directivo para los autores, hay dos tipos de soledades, la mala y la buena. Ésta última es la que tiene que buscar todo directivo para poder tomar las decisiones lo más

correctamente posible. La primera es a la que nunca debería llegar ningún directivo, es el endiosamiento, por creerse mejor que sus empleados, o el encerramiento en sí mismo por miedo a que le puedan arrebatar su puesto.

*Quizá, en ocasiones, la forma más fácil de ver lo que es correcto es analizar los fallos*

Tal y como destacan en su libro, el camino para la toma de las decisiones acertadas por parte de un buen directivo sería; la comprensión, seguida de la búsqueda de consejo, deliberación, decidir la acción a llevar a cabo y por último ejecutar tal acción. Por supuesto ponen de relieve que todo este camino debe estar impregnado por la prudencia.

Quizá, en ocasiones, la forma más fácil de ver lo que es correcto es analizar los fallos, en este sentido

los autores abordan los "*Enemigos de las decisiones correctas*" que a grandes rasgos son: la precipitación, los propios intereses como principal objetivo, la obstinación que obvia los consejos de expertos, la inconstancia y la vanidad.

*La reflexión es fundamental en la toma de decisiones del directivo, en caso contrario, se acaba cayendo en decisiones superficiales e intrascendentes*

Tomando palabras textuales de los autores, "*se ha escrito, quizá con cierta chanza, que el mejor número de personas para pensar es un número impar siempre inferior a dos. Quizá es una reacción a esa moda impuesta en la gestión en la que parecería que sí algo no se hace en equipo no tiene valor*". En opinión de los autores, la forma ideal de pensar es el equilibrio entre el equipo y la potestad decisora del directivo, lo que nos lleva a retomar la dualidad de soledades, la buena o necesaria, y la mala, esbozadas anteriormente.

La primera de ellas es la que, en palabras textuales, "*ayuda a conversar con uno mismo, no esconderse en el anonimato, y asumir el peso de las propias decisiones*". Es decir, la reflexión es fundamental en la toma de decisiones del directivo, en caso contrario, se acaba cayendo en decisiones superficiales e intrascendentes.

En el caso del segundo tipo de soledad, el malo, viene provocada por los errores del directivo, consiguiendo el alejamiento de las

personas que tiene a su alrededor. Uno de los más peligrosos errores del directivo y que más genera esta soledad maligna es la falsedad, puesto que provoca que los involucrados una vez descubierta la mentira estén pensando en cual será la siguiente; provoca la quiebra de la confianza; provoca la tentación en el subordinada para utilizar la mentira como medio de defensa; y por último, provoca que los actos de mentir se convierten en hábitos y por tanto el directivo pase a ser un fullero.

En definitiva las causas por las que se tiene razón la soledad del directivo, tal y como plantea la propia obra: son el hecho de que su responsabilidad es indelegable y que la toma de decisiones es intransferible.

*“La soledad del directivo”* es una magnífica obra que de manera amena, sencilla y a través de apuntes, comentarios de anécdotas o consejos, muestra lo necesario de la reflexión en solitario por parte del directivo, pero sin caer en la tentación del endiosamiento •



La presentación tuvo lugar en Hotel AC Santa Ana de Valladolid, con gran afluencia de público