

LOS EXPERTOS EQUIPARAN ESTE TRAUMA AL PRODUCIDO TRAS UNA CATÁSTROFE NATURAL

El síndrome de superviviente al ERE



Crisis

La desmotivación generada en la plantilla tras un despido masivo puede reducir drásticamente la producción de la empresa

El alivio inicial se convierte después en inseguridad y culpa, los mayores enemigos de compañía y trabajador en época de crisis

Laura de Cubas

Han pasado ya quince días pero todavía no lo ha asimilado. Tomás llega cada mañana a la oficina dando gracias a Dios por no estar en 'la lista' pero no se siente aliviado, sino culpable, y tiene miedo. Afortunadamente, no ha sido uno de esos 20.708 trabajadores afectados por expedientes de regulación de empleo del mes pasado y, aunque aún no sabe si lo será en el siguiente, tiene que seguir adelante sin rechistar; peor lo tienen los que se

han tenido que marchar de la compañía ... o no.

Desde la junta de la Secretaría General de la Federación de Construcción de CC.OO. en Madrid reconocen que cada vez son más «los trabajadores que prefieren irse al paro antes de quedarse en la empresa». No quieren tener el denominado 'síndrome del superviviente', que ya padecen los empleados de las siete de cada diez compañías que, según la OCU, planean seguir haciendo ajustes, y optan por ir al paro. Pero, ¿qué pasaría si

Perfil del naufrago laboral

Los sentimientos de culpa y abanono tras un despido masivo no aparecen de forma inmediata. Entre sus víctimas no hay distinciones entre cargos, pero sí entre perfiles profesionales. Aquellos que llevan más tiempo en la empresa, que han cambiado menos de trabajo o que son menos empleables, son los que más lo sufren, junto con los trabajadores con menor empleabilidad y/o menor salario. Los más jóvenes y los acostumbrados a ir de un puesto a otro serán los más resistentes siempre y cuando los anteriores no sean compañeros tóxicos. Ése es el tercer mal de la empresa en crisis tras la incomunicación.

no lo hicieran? Psicólogos, médicos y consultores coinciden. Los 'salvados' pasan tras un ERE por las mismas fases del duelo que cualquier persona al vivir el fallecimiento de un ser querido. Parece exagerado, pero es así. Las consecuencias físicas y emocionales de permanecer en la empresa tras un despido masivo repercuten directamente en la salud del trabajador y en los beneficios de la empresa.

¿Por qué a ti?

María José Dunjón y Carlos Polo, socios de la consultora Acambio traducen estas fases de la pérdida drástica de compañeros al lenguaje de la psicología empresarial y las convierten en tres: culpa por la supervivencia, búsqueda de responsables y autocondenación. «El no saber si podían haber hecho más por sus compañeros es devastador —comentan ambos— y, tras asimilar la situación, empiezan a pensar

si la empresa que les ha salvado no hará lo mismo con ellos cuando pase un tiempo prudencial. Los expertos señalan que esta sensación de inseguridad límite se traduce a corto plazo en el envío compulsivo de currículums—«aquí no importa el dicho de 'más vale malo conocido'», comentan Dunjón y Polo— y, a largo, llegan los trastornos psicológicos y físicos que afectan en igual medida a mandos, técnicos y empleados.

En este último punto, Mario Alonso, médico cirujano y experto en comportamiento humano, enumera por orden de aparición los trastornos: «Primero empieza a alterarse el proceso de sueño, lo que interfiere profundamente en los mecanismos cerebrales. Los efectos más llamativos e intensos llegan con la bajada del funcionamiento del sistema inmunitario, que hace al trabajador más susceptible de padecer catarros o gripes aún

en épocas en las que no tienen por qué enfermar». «Por último, afecta al sistema digestivo y a la tensión arterial; el corazón termina resintiéndose», concluye el también autor de 'Vivir es un asunto urgente' [Editorial Aguilar], que ya no sólo mide la influencia de este síndrome en el absentismo, sino en el rendimiento del que aguanta al pie del cañón: «Descenso de productividad, pérdida en la capacidad de decisión...» y así una larga lista de enemigos que, en plena crisis, una empresa no se puede permitir si quiere mantener su nivel de competencia e innovación.

Pero lo hace, porque muchas compañías, ajenas a esta realidad, reestructuran íntegramente la empresa sin tener en cuenta el factor de desubicación tras la pérdida. Es decir, los que se quedan suelen ser recolocados y asumir, si no más tareas, labores diferentes en lugares físicamente distintos, algo que termina por desorientar al trabajador aún más si cabe. «Cada vez están más desmotivados, pierden el compromiso y se vuelven como autómatas», los describen desde el sindicato CC.OO., cuyo personal también padece este 'Síndrome del superviviente' desde la impotencia en la intermediación: «Intentas desconectar, pero la mayoría de las veces no puedes. Eres como un médico tratando a un paciente terminal; su vida está en manos de otras personas y tú lo ves, y por mucho que intentes lo contrario, no tienes más remedio que llevártelo a casa».

Resiliencia

«La gente herida es peligrosa, porque saben que pueden sobrevivir», decía Juliette Binoche en 'Herida' (1992), de Louis Malle. Sin embargo los consultores reivindican esta experiencia de vida (laboral) que dota al perfil del empleado de una fortaleza que otros no tienen. El haber superado con éxito un trauma similar o tener la capacidad de recuperarse de una situación traumática —lo que en ciencia de los materiales, y cada vez más en la organización, se llama 'resiliencia'— es una de los mejores antídotos del 'síndrome del superviviente'.

Sin embargo, en casa no va a haber mejor ayuda que la que el empleado pueda encontrar en su propia oficina. «Los familiares desconocen el sentimiento que te une a los compañeros porque no

están contigo en la oficina», insisten desde la consultora Acambio María José Dunjó y Carlos Polo, para quienes la mejor fórmula para paliar el 'síndrome del superviviente' es la comunicación: «La incertidumbre derivada de la falta de información es muy perjudicial y tiene que combatirse siendo transparente». Estos expertos señalan los pasos: «Primero hay que aclarar por qué unos se han marchado y otros no, y después, dejar constancia de que ha sido una decisión difícil que ellos no podían evitar». El tercer paso es crucial: «El trato personalizado del empleado desde Recursos Humanos».

Y es que, como en todo proceso de duelo, el trabajador necesita hablar... y que le escuchan. El experto en gestión de las emociones Mario Alonso define así las características del interlocutor: «Tiene que ser alguien que no intente defenderse ni atacar, que te dé su confianza para que tú le puedas transmitir tu sentir sin tener en cuenta funciones o jerarquías. Sólo de esa forma puedes encontrar el camino hacia la salida y ver las cosas con perspectiva».

Alonso se refiere a no pasar solo el proceso del duelo —que son sorpresa, negación, bloqueo, tristeza y miedo— y a alcanzar «la serenidad suficiente como para reconciliarse con la realidad, aceptar la nueva situación y pensar que lo mejor que puede uno hacer es conseguir una empresa tan extraordinaria que le pueda dar al ex compañero la posibilidad de volver».

Las emociones generadas por los equipos afectan a los resultados de las empresas

Estudio

L. de C.

Que los estados emocionales colectivos influyen en los resultados de la compañía era una realidad experiencial más que numérica. Sin embargo y desde el pasado 11 de noviembre, también es una verdad empírica. Un estudio realizado conjuntamente por IESE y Sunion sobre el modelo 'Feelings Management' [gestión de los sentimientos] evoluciona la teoría individual de la inteligencia emocional y demuestra que una buena gestión de la alegría, miedo, entusiasmo, empatía, etcétera, del equipo, afectan de modo directo y claro a los resultados de la organización e incluso con mayor efectividad —pero con más dificultad en el proceso— que cuando se

trabajan de forma singular. Dicho informe, avalado por la experiencia del experto en 'management' Javier Fernández Aguado, centra la atención de la intervención de la empresa en cinco sentimientos —miedo, enfado, tristeza, alegría y estabilidad— y los adapta a diferentes estados emocionales con los que trabajar. Sorprendentemente, y tras la investigación, los estados emocionales que más predominan en los equipos españoles son los de estabilidad y alegría fruto del compañerismo, el compromiso y la solidez del equipo. Por último, el estudio revela que existe posibilidad de predicción de los estados emocionales en el futuro y señala la conveniencia de utilizarlo en la gestión de procesos de cambio como las reestructuraciones.



Miradas pensantes

SI NO GANAS LO QUE VALES, ¡EMPRENDE!



ÓSCAR SÁNCHEZ

Autor de 'Retirarse a los 40. Sé emprendedor' y conferenciante de Thinking Heads

El dilema de si estamos bien pagados toma relevancia cuando nos enteramos de que hay gente conocida que se gana la vida mejor que nosotros. Y no eran los más brillantes en su etapa académica que se diga. Entonces, ¿es justo cobrar 10.000 euros al mes cuando no fueron de los primeros de la clase? Yo, en principio, era de los que solamente daba crédito a la formación académica, hasta que tuve una interesante

conversación con una persona que me hizo ver que hay otras cualidades humanas tan valiosas como los estudios. Se trata de las habilidades personales, que, si son bien utilizadas, pueden reportar tantos beneficios como cualquier máster.

Un ejemplo lo encontramos en los artesanos (léase emprendedores) que, especializados en determinadas tareas, son capaces de conseguir altos grados de profesionalidad. Hay que recuperar el espíritu artesanal entre la multitud de profesiones: carpinteros, yeseros, pescadores, consultores 'free-lance' y todos aquellos que emplean su talento personal en una labor concreta y de alta cualificación. También, en otro segmento, tenemos a los deportistas. La mayoría no tiene ni los estudios de Secundaria (ESO), pero ahí los tienes, ganando en un año lo que un universitario puede generar en toda una vida. Su talento consiste en la magia de hacer vibrar a miles de personas con su habilidad de pies o manos. Por último, nos encontramos a los que se benefician de

algún que otro convenio firmado y que les genera enormes plusvalías.

No hay que desear que todos estos colectivos ganen menos, sino aplaudirles por lo que se llevan y hacer que cada día más haya más emprendedores y más colectivos dispuestos a luchar por una situación mejor. Así que desterremos el tópico de que sin formación no se puede ganar mucho dinero. En nuestro escenario de actuación profesional, hay cabida para aquellos que son despiertos, hábiles, espabilados y emprendedores, y no necesariamente son los más listos de la clase. Hoy, no hay mejor alternativa para cada uno de vosotros que la de emprender. Trabajar para ti mismo es lo mejor que puedes hacer. Busca tu proyecto, tu ilusión.



JAIME CASTELLANOS Y ANTÓN SERRATS presidente y vicepresidente de Willis Iberia

«Ni este señor ni yo somos eternos, pero lo importante es seguir»

Una carrera, una vida

¿Es posible trabajar 25 años en un sector como el de los seguros y aún destilar pasión?

De un empleado y medio a seiscientos; sin soberbia, pero con orgullo

Ines Molina

Una fría tarde de invierno del año 1984, en una estación de esquí, las trayectorias profesionales de Jaime Castellanos (Getxo, Vizcaya, 1952) y Antón Serrats (San Sebastián, 1952) se cruzaron. «Como todo en la vida, fue por culpa de una mujer. Yo era amigo de la universidad de la mujer de Antón e iniciamos una relación de amistad en 1979. Yo tenía la idea de montar un negocio al albor de una ley anunciada que eliminaría el "numerus clausus" de lo que entonces se llamaban compañías de agentes de seguros». Él conocía muy bien ese mundo por un negocio familiar muy arraigado en el sector. «Antón había desarrollado toda su carrera en la banca. No era como ahora, pero también se vivía un momento de crisis y el banco donde trabajaba se lo habían...» «... ¡merendado!», exclama el vicepresidente de Willis, sonriendo.

«Antón me contó que su trabajo ya no le divertía porque estaba en un banco absorbiendo, con otro proyecto, y así, de sopetón, le cuento lo que quiero hacer y le pregunto si se uniría». «La ley se retrasó unos meses y durante ese tiempo, Antón se despidió». «Estuvo un tiempo trabajando en nuestro negocio familiar en Bilbao y luego en Gil y Carvajal, un socio minoritario del proyecto, pero muy importante». Finalmente, Antón Serrats se fue a Londres, a trabajar en Willis, una compañía a la que entonces nada les unía, pero con la que la empresa familiar de Castellanos mantenía una buena relación. Lista la inmersión en el mundo del seguro, ya sólo les quedaba lo más importante. «Pusimos en marcha una sociedad muy pequeña. Teníamos un empleado y medio: una secre-

taria y un contable a media jornada».

«Me encantaba ser empresario en el mejor sentido de la palabra», recuerda Serrats. «Éramos propietarios de un 60% de la compañía y Gil y Carvajal, del otro 40%; hasta que les compramos su parte en el año 89». Es precisamente ese 40% el que más tarde venderán al Grupo Willis, «aunque ya no éramos los mismos», puntualiza Jaime Castellanos. El resultado de la fusión por absorción de las Corredurías de Seguros y Reaseguros VM Oficina Técnica y Gras Savoye Española por S&C Willis Corroon es lo que hoy en día se denomina Willis Iberia, una compañía que celebra este año su 25 aniversario con 16 oficinas en España y Portugal, casi seiscientos empleados y una facturación en primas gestionadas en 2008 de 800 millones de euros.

El camino andado ha sido largo, pero ellos prefieren hablar del futuro a mirar al pasado. «Ni este señor ni yo somos eternos, pero lo importante es seguir. Desde mi punto de vista —y puede que el de Serrats sea diferente—, lo que más ilusión me hace en un futuro es saber que esta compañía se queda en buenas manos». «Que el día que no estemos funcione igual o mejor». Para ello se han rodeado de un equipo joven, listo para tomar el testigo.

¿Y han conseguido mantenerse independientes en el seno de una multinacional centenaria? «Sí, porque los números son la mejor defensa que existe», responde rápido Jaime Castellanos. «La cuenta de resultados es tu mejor bagaje. Hoy podemos decir sin ser soberbios, pero con orgullo, que esta compañía nunca les ha dado un dolor de cabeza».



IRENE MEDINA

«Como vivas sin pasión, un mundo apasionante se convertirá en un horror»

De lunes a viernes

«Futbolista». Antón Serrats no duda. Compartía sueño con millones de niños de su época. «Jugaba en San Sebastián, en los playeros de la Real Sociedad, hasta los 14 ó 15 años». «A mí me gustaban muchísimo los coches y las motos. De hecho me dediqué a ello un tiempo. Estuve cinco años corriendo rallies, compaginándolo con la carrera, aunque se me daba bastante

mejor el coche. Fue la época más divertida de mi vida», recuerda Jaime Castellanos. ¿Y qué queda hoy de aquellos dos niños que soñaban con la gloria? «Yo sigo siendo igual», afirma Serrats: «Terriblemente competitivo para todo en la vida, en el aspecto más positivo, y jugador de equipo. Me gusta correr con alguien, jugar al golf en pareja, hacer deporte con otros». «De aquella época, me duelen bastante los

huesos», ríe Castellanos, «pero mantengo la ilusión por las cosas». Prueba de ello es la pasión con la que ambos hablan de su sector. «El mundo del seguro visto desde un lado de la mesa no es que sea aburrido, puede ser un coñazo tremendo. Como todo en la vida, depende de cómo lo vivas tú. Como vivas sin pasión ni ilusión, un mundo apasionante se convertirá en un horror», explica el presidente de Willis Iberia.

«Somos muy diferentes y por eso nos complementamos»

«¿En mi tiempo libre?» Antón Serrats se lo piensa. «Ser abuelo», le interrumpe Jaime Castellanos. «También», ríe. «Continúo corriendo, en invierno esquío y juego al golf». «No entiendo muy bien esa afición que tiene por correr», recalca Jaime Castellanos. El golf es una pasión compartida. Al primero, con un siete de hándicap, le recordamos que para algunos éste se corresponde con el

número de días que se trabaja al mes. «Pues yo trabajo uno menos», afirma Castellanos. ¿Sus otras aficiones? «Perseguir a mis hijos porque cada vez les veo menos. Estar con mis amigos».

¿Y cuál es el secreto de una relación tan duradera y bien avenida? Por primera vez están de acuerdo al 100%: «Somos muy diferentes y por eso nos complementamos».

Nombramientos



Josh Berger
PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL
DE WARNER BROS. ENTERTAINMENT

En su nuevo puesto, Berger, que lleva veinte años en esta compañía, combinará la gestión de los negocios de Warner Bros. Entertainment en España con su responsabilidad como presidente y director general de Reino Unido e Irlanda, que ocupa desde 2002.



Juan Garcés de Marcilla
CEO DE THALES ALENIA SPACE ESPAÑA

Hasta su nombramiento, Garcés de Marcilla ocupaba la dirección de Ingeniería de Eutelsat. Con anterioridad, trabajó para la Agencia Europea del Espacio (ESA/ESTEC) en Holanda, donde se responsabilizó de la gestión de programas de satélites científicos, de observación de la Tierra...



Miguel Trías Sagnier
DIRECTOR DE LA OFICINA DE BARCELONA
DE CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA

Trías es catedrático de Derecho Mercantil de la facultad de Derecho de Esade, de la que fue decano entre 1997 y 2001. El despacho también ha designado a Francisco Pérez-Crespo como director de la oficina de Madrid.



Otilia de la Fuente
DIRECTORA GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID

La nueva directora se incorporó a la UEM en 2007 como vicepresidenta de Marketing y Ventas. Anteriormente trabajó en Unilever, donde fue directora de Ventas y miembro del Comité Europeo de Dirección de Cliente.



César Moro
SENIOR MANAGER DE SEGURIDAD DE
LA INFORMACIÓN DE ERNST & YOUNG

Procedente de Everis, donde era responsable de sistemas para Argentina, César Moro cuenta con 15 años de experiencia en TIC y ha trabajado para empresas en Latinoamérica, Europa, Oriente Medio y Asia Pacífico.



Patrick David
DIRECTOR DE VENTAS DE LAFARGE
CEMENTOS

Patrick David se unió al grupo en 1989 como Responsable de Exportación. En 2005 se hizo cargo de la dirección Comercial en Ecuador, puesto que ha desempeñado hasta su nombramiento.



Mariví Hernández-Ros
DIRECTORA DE MARKETING
DE 11811

Hernández-Ros ha desarrollado gran parte de su carrera profesional en agencias de publicidad como Young & Rubicam o McCann-Erickson. Durante 2008 trabajó en Bwin.com como marketing communication manager. Además, es profesora en la Escuela Universitaria ESIC.

LOS EXPERTOS RECURREN A LA CREATIVIDAD PARA RETENER A LOS MEJORES

La innovación se impone en el departamento de RR.HH.



Algunos de los participantes en el proyecto durante una de las 'sesiones creativas'

Estrategias

Las políticas de gestión de personas más novedosas incorporan herramientas propias del marketing o del departamento de I+D+i

Cristina Martín Frutos

¿Qué le parecería si un compañero fuera su sombra durante un día entero? En la consultora de tecnología e innovación Altran pensaron que ésta no sería, ni mucho menos, una idea descabellada, sino que podría ayudarles a conocer cuáles son las motivaciones intrínsecas —los «insights», es decir, las creencias, valores, necesidades, deseos...— de los profesionales más jóvenes. Esta experiencia es sólo una pequeña pieza del proyecto I-Power 5 [Innovación elevada a la quinta potencia], una estrategia de Recursos Humanos que la multinacional diseñó con unos claros objetivos: «Mejorar la retención entusiasta de empleados, la mayoría dentro de la Generación 'Y' (entre 25 y 30 años), así como la atracción de candidatos, y potenciar la innovación en las políticas de personas», explica Ángel Cruz, director de Recursos Humanos del grupo Altran en España.

En este contexto la compañía, en colaboración con la

división Altran IMD, puso en marcha este mismo año el proyecto, que aplica metodologías propias de otras áreas como marketing o I+D+i.

En cinco fases

Más de ochenta profesionales de distintas categorías y perfiles, y también candidatos, antiguos empleados y trabajadores de otras empresas han participado en alguna de las cinco fases en las que se desarrolla I-Power 5. «Se trataba de que el público objetivo, esa generación 'Y' —apunta Miguel Rodríguez Batista, responsable de proyectos de la división de innovación de Altran—, participara activamente en el plan».

El primer paso (fase «issue») consistió en definir el reto al detalle y planificar las tareas. En la segunda fase —«inmersion»— se realizó una visión 360° del «target». «Recurrimos a estudios etnográficos como acompañar a consultores una jornada, hablar con sus familiares... y así encontrar pistas sobre sus motivaciones intrínsecas», comenta Rodríguez.

El objetivo: convertirlas en «insights», es decir, en necesidades o creencias concretas durante la tercera fase. Daniel Santamatilde, responsable de selección de Altran en España, expone un ejemplo: «La Generación 'Y' quiere un espacio personal tecnológico que refleje su imagen y en el que reciba un reconocimiento instantáneo».

En la etapa de «invention» se transformaron estos conceptos en estrategias, productos o servicios concretos que en la quinta fase, la de «innovation», priorizaron los protagonistas del proyecto. Por el momento, Altran ha puesto en marcha tres de estas ideas.

También durante la crisis

«No es incompatible ahorrar y seguir invirtiendo en el equipo también durante la crisis. No es un tema sólo de atraer o retener sino de potenciar lo mejor de las personas. La única forma de ser diferente y competitivo es contar con gente comprometida», advierte Ángel Cruz, director de RR.HH. de Grupo Altran España.

AVANCE DEL MERCADO LABORAL AFI-AGETT

El próximo año comenzará con 250.000 parados más

Previsiones

Sólo del mes de diciembre a enero de 2010 es probable que se pierda más volumen de empleo que en todo el cuarto trimestre de este año

Se espera que el gasto en prestaciones supere en 5.000 millones a lo presupuestado por el Gobierno

C.M.F.

Más parados y también por más tiempo. Las previsiones que, de forma periódica, realiza la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (AGETT) no dejan lugar ni para brotes verdes ni para una mínima esperanza en la mejora del mercado laboral. El «Avance del Mercado Laboral» que acaba de presentar anticipa una destrucción de 190.000 puestos de trabajo en el último trimestre de este año. «Los datos coyunturales del mes de octubre, que contrastan con el consuelo de la EPA —cuando el número de parados descendió en 86.700 personas con respecto al perio-

do anterior—, marcan el inicio de una nueva fase de deterioro en el mercado de trabajo», afirman desde AGETT.

Para el mes de enero tampoco parece que vayan a cambiar las tornas. Según las previsiones de este mismo indicador, el año próximo arrancará con 250.000 personas más en las filas del paro. La patronal de las ETT calcula que este dato supone una pérdida de volumen de empleo mayor que la que se sufrirá en todo el cuarto trimestre. En concreto serán 60.000 puestos menos que entonces, aunque, eso sí, la cifra queda 100.000 parados por debajo que en el mismo periodo de 2009.

Y no sólo está previsto que aumente la tasa de desempleo, que, según AGETT, estará próxima al 19%, sino que también seguirá creciendo la probabilidad de permanencia en esta situación, que ya ha superado el 60% en el tercer trimestre de 2009, frente a los 49 puntos porcentuales en los que se situaba en 2008. En cualquier caso, la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal detecta que desde el mes de julio hasta diciembre será más fácil salir de una situación de inactividad que lo fue en los dos primeros trimestres del año, debido, principalmente «a que éstos son meses estacionalmente favorables al mercado laboral y en los que se ha concentrado el efecto de las medidas anticrisis».

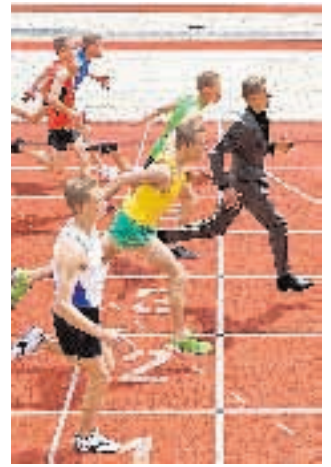
También a modo de previsión, el presidente de AGETT, Francisco Aranda, ha afirmado que los Presupuestos Generales «son poco realistas en las prestaciones por desempleo», ya que se espera que este gasto supere en 5.000 millones lo presupuestado por el Gobierno.

Al día

Tecnología

Ya es posible buscar un trabajo desde el teléfono móvil

La operadora Vodafone y LID Editorial han lanzado «Búsqueda de empleo for rookies», el primer libro en español con audio para teléfonos móviles. Mediante esta nueva aplicación, los clientes de Vodafone se podrán descargar a su dispositivo, de manera gratuita, la aplicación de este manual que incluye 100 prácticos consejos para incorporarse por primera vez al mercado laboral, encontrar un nuevo trabajo o reimpulsar la carrera profesional. Desde cómo elaborar un buen CV a cómo negociar el sueldo, la aplicación consigue que el usuario deje de ser un novato (un «rookie») en los temas laborales. Tras el anuncio, el pasado mes de septiembre, del nuevo servicio integrado Vodafone 360, la operadora sigue innovando con el lanzamiento de nuevas aplicaciones.



'Coaching'

El mejor momento para entrenarse

«El 'coaching' es la herramienta más rentable para subsanar las secuelas de la crisis». Esta propuesta, de la consultora Create Hecht Harrison, redundará en la necesidad de orientar al profesional para evitar que sufra y, además, lo transmita a sus equipos. Para conocer los objetivos de esta herramienta y sus beneficios en momentos de crisis, Adecco Training impartirá un seminario para directores de RR.HH. el próximo 1 de diciembre en Madrid. Después lo hará en Barcelona y Santiago de Compostela.

Asesoría sobre Formación Profesional para el empleo

Formación para trabajadores ocupados

Soy un trabajador de más de 45 años y he observado que los jóvenes que se incorporan en mi empresa están mejor preparados y temo perder mi empleo. ¿Cómo puedo mantenerme en mi puesto de trabajo?

G.G.P. Badajoz

En el actual mercado de trabajo resulta importante que un trabajador conozca sus competencias profesionales para saber cuáles debe mejorar. A ello, de manera gratuita, contribuyen los Servicios de Orientación Profesional, para acompañarte, y, la Formación Profesional para

el Empleo, para adquirir y actualizar conocimientos y habilidades. Los jóvenes acceden al empleo con diferentes capacidades y habilidades para realizar los mismos trabajos. La experiencia debe ser un valor para quienes ya están en el mercado de trabajo pero, en estos momentos, no puede ser el único argumento para sentirse competitivos en sus respectivos puestos. Esta situación obliga, a todos los trabajadores, a estar en un proceso constante de mejora y de formación permanente para reciclarse y adquirir los conocimientos y habilidades para adaptarse a las demandas de los puestos de trabajo.

En este sentido, la Formación Profesional para Empleo posibilita una mejora de desarrollo profesional a todos los trabajadores y establece mecanismos que posibilitan el acceso o mejora del empleo. Todo ello, a través de una oferta formativa amplia, con cursos tanto de conocimientos transversales como específicos de un sector de actividad profesional.

Me gustaría saber dónde me puedo informar sobre cursos de formación y sus precios, gracias.

J.L.L. Madrid

La Formación Profesional para Empleo es de carácter gratuito para los trabajadores (ocupados y desempleados). Se puede acceder a dicha formación a través de los planes de formación que desarrollan las propias empresas; las organizaciones

sindicales y empresas más representativas; los servicios públicos de empleo; las organizaciones representativas de la economía social y de trabajadores autónomos...

¿Como trabajador desempleado puedo participar en los cursos que se ofertan a los trabajadores ocupados?

L.L.J. Valencia

Los trabajadores desempleados pueden participar en los mismos planes formativos que los trabajadores ocupados (en determinados porcentajes), a excepción de los cursos específicos que las empresas diseñan y organizan para sus propios trabajadores.

¿Existe algún tipo de ayuda a la formación para las personas que se encuentran trabajando? Sin remitente

Si se trata de una persona ocupada, el subsistema de

formación profesional para el empleo contempla la posibilidad de que dichos trabajadores puedan solicitar un Permiso Individual de Formación (PIF). Esta iniciativa corresponde al trabajador, que debe ser solicitada por la empresa en la que se encuentre trabajando y que puede ser concedida o no. En el supuesto de que no se conceda, la decisión habrá de ser motivada. El PIF permite al trabajador disponer de un máximo de 200 horas laborales por permiso y curso académico, bonificadas para las empresas, para realizar cualquier acción formativa (curso) que se encuentre reconocida mediante una acreditación oficial y se trate de formación presencial (se admite la parte presencial de la formación oficial realizada mediante la modalidad a distancia).

Unión General de Trabajadores
investigacion@ejb.ugt.org

DESARROLLO DE CARRERA

Solos o en compañía de otros, pero siempre al día

Tendencias

Las horas de formación serán sustituidas por píldoras, 'podcasts' y herramientas para aprovechar la información de la Red

Las TIC ayudarán en una metodología didáctica basada en las necesidades de autodesarrollo del alumno

Laura de Cubas

¿Qué fue antes, la formación o el empleado? La Educación Superior dice que la primera; las consultoras, que la segunda... y el empleado, que ni la una ni la otra. Porque el trabajador, si no tiene muchas ganas para 'hincar codos', menos aún para dar respuesta a preguntas que le vienen, una vez más, impuestas. Y es que ése ha sido uno de los tres errores que el futuro de la formación «in company» quiere subsanar: hacer un diagnóstico real de las necesidades de trabajador y empresa, diversificar contenidos y no caer en que el continente, sobre todo las nuevas tecnologías, es lo más importante.

Juan Carlos Pérez Espinosa, presidente de Factum-Global Group confirma que, por fin, «se está empezando a hacer una formación realmente a medida, evaluando su impacto en el negocio». No se habla tanto de idiomas o habilidades, sino de diseño curricular y, los 'ingenios' son, simplemente, «herramientas que se adaptan a las necesidades del alumno». Con la experiencia de trabajar con empresas como Abengoa, Renfe, Oracle o Endesa, Pérez Espinosa habla de las últimas novedades en tecnología como las tres dimensiones, los «podcasts» o las píldoras en móviles, pero siempre ligadas al aprendizaje «de fijación y recuerdo de conocimientos».



Los soportes móviles, herramientas importantes para «recordar» contenidos

Desde Overlap, también insisten en esta vertiente fundamental de la nueva metodología didáctica: «Ya no sólo debemos adaptar competencias a funciones y establecer un vínculo posterior con la evaluación del rendimiento en el puesto», como comenta su director general, Juan Ruiz, «también debemos adaptarnos al ritmo de trabajo. Pero no en el sentido que hasta ahora se ha hecho». La última tendencia no es «acompañar» al empleado para que estudie donde y cuando pueda, sino como mejor lo haga, es decir él solo —o, cuando quiera y pueda, en compañía de otros—.

Parece paradójico que ése sea el principal objetivo del «in company» que nos viene, enseñar a formarse por cuenta

propia, pero desde Overlap lo explican mucho mejor a través del concepto del aprendizaje informal: «Se trata de que sepan buscar y estar actualizados en contenidos y habilidades y, sobre todo, que puedan ellos enseñar a sus equipos». Y he aquí otras dos novedades. Responsable de la formación de diferentes compañías punteras en España, Ruiz insiste en hablar de los «wikis» [contenidos gratuitos], los «blogs» [diarios personales y profesionales], y las «networks» [redes de contacto y trabajo]: «Las nuevas generaciones no van a tener problemas para utilizar todas estas herramientas, pero los actuales empleados tienen que adquirir competencias digitales y aprovechar didácticamente todo lo que puedan encontrar en la

Red que sea de calidad». O lo que es lo mismo, dejar atrás el módulo de trabajo —«hablar de horas formativas por empleado será una aberración», comenta Pérez Espinosa— y evolucionar de la formación formal al autodesarrollo a través de la identificación y cobertura de necesidades, mientras se garantiza la aplicación práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos en el puesto.

Dicho esto, la pregunta inicial parece tener clara respuesta, pero como el futuro de la formación «in company», todo sigue abierto. De hecho, Factum-Global Group cuenta con la supervisión didáctica de la Universidad Pontificia de Salamanca porque «cada uno debe ejercer el papel que le corresponde».

La empleabilidad de la FP sube como la espuma

Informe

L. de C.

Más alumnos y mayor facilidad para encontrar trabajo. Estas son las dos principales conclusiones del 'Barómetro Nexos' que, desde hace tres años, lleva registrando un amplio incremento en el prestigio de la Formación Profesional española. Así, y si bien en 2007 el número de alumnos matriculados ascendía a 450.000, hoy son más de 520.000 los que asisten a sus cada vez más deseadas aulas. Y es que las posibilidades de

que sus egresados encuentren trabajo nada más titularse no deja de subir. Según este estudio, realizado por el Strategic Research Center de EAE Business School para CEAC, el grado de empleabilidad de esta rama formativa superará este año el 99%, treinta puntos porcentuales más que hace apenas tres años —en 2007, el 71% encontraba trabajo en seis meses y, en 2008, el 41% apenas tenía que esperar uno tras titularse—, y su salario comenzará superando los 20.000 euros, un 20% más de

lo que perciben los graduados de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO).

Pero la FP ya no sólo supera a la ESO, también bate al Bachillerato en diferentes ámbitos, sobre todo, en matrículas. El número de inscritos este septiembre en Grado Medio triplica al de alumnos de esta etapa formativa, y su modalidad a distancia cada vez seduce más: el 18,3% del incremento registrado es responsabilidad suya.

¿Quién dijo crisis?

Estos datos, más que positivos, favorecen las últimas acciones

del Ministerio de Educación encaminadas a potenciar la FP y que durante los últimos meses se han materializado en la aprobación de nuevos títulos y familias. Sin embargo, los autores del 'Barómetro Nexos 2009', insisten en que todavía hay algunos títulos que, pese a tener elevada oferta de empleo, no cubren plazas. Tal es el caso de la familia socio-sanitaria, que el año pasado no pudo satisfacer la demanda de 350.000 enfermeras y auxiliares. Una cifra que en 2009, con la implantación de la Ley de Dependencia, podría aumentar considerablemente.

Radiografía de una hermana no tan pequeña

Según el 'Barómetro Nexos 2009', los estudiantes de FP suponen cerca de un 7% del total de alumnos matriculados en nuestro sistema educativo. La mayor parte de ellos se encuentran en ciclos de Grado Medio (46%) y Grado Superior (42%). En cuanto al perfil, en el primero de los casos son mayoritariamente hombres y, en el segundo, mujeres.

EMILIO BUTRAGUEÑO director de Relacionales Institucionales del Real Madrid

«No tenía vocación de entrenador ni tampoco capacidad»

Así empezó

Desde los 10 años, el ex futbolista se encargaba de la sección de tintes en la perfumería familiar

Rosario Sepúlveda

Hijo obediente y responsable, Emilio Butragueño (Madrid, 1963) compaginó sus estudios, su afición por el fútbol y el trabajo en la perfumería de sus padres durante muchos años. Nunca, ni siquiera cuando debutó en primera división, pensó que tenía futuro como futbolista. Quizá por ello, por la forma entre despegada e incrédula con que vivió sus triunfos, tampoco se dejó seducir por el lujo del que hacen gala tantas estrellas fuera del terreno de juego. Él prefirió estudiar una carrera y dos programas de alta dirección para preparar bien su trasvase al despacho. En la actualidad, Emilio Butragueño es director de Relaciones Institucionales del club en el que marcó una época, el Real Madrid.

¿A qué edad se puso detrás del mostrador por primera vez?

A los diez años. Yo salía del colegio y, cuando terminaba los deberes, bajaba a la tienda. Es curioso, pero yo era el responsable de la sección de tintes y, además de atender, me encargaba de reponer y de cuidar que todo estuviera en orden. Incluso cuando estaba en el Real Madrid, trabajaba en el tienda en Navidades.

¿Sus padres confiaban en que les sucedería en el negocio?

No lo sé. A lo mejor sí, pero yo tomé otro camino. En cualquier caso, he de decir que lo que yo llamo la «cultura del mostrador» me ha ayudado toda mi vida. Trabajar en la tienda supuso un enorme aprendizaje. Cuando estás detrás del mostrador, hay que tener un gran respeto hacia las otras personas. Gracias a ellas, el negocio



prospera. Y eso va modelando una relación y una manera de percibir a los otros que, a mí, me ha ayudado mucho.

Tras rechazar una oferta del Atleti, le fichó el Real Madrid.

¿A cuánto ascendió su primer sueldo?

Al mes, cobraba 15.000 pesetas. Yo tenía 18 años. Si hubiera sido por mi padre, hasta habría pagado por jugar en el

Real Madrid [Risas]. Recuerdo que ese primer año, en tercera división, nos daban 2.000 pesetas por ganar los partidos en casa y 3.000 por ganar los de fuera. Antes de acabar la temporada subí al Castilla y, entonces, creo que nos daban unas 20.000 pesetas cuando ganábamos en casa. Pero mi padre no me dejó gastar ni siquiera una peseta. Todo lo ahorré.

Algún capricho se daría...

No. Y, desde luego, un coche no fue. Yo utilizaba el dinero para invertir. Tenía solamente dos caprichos cuando llegué al Real Madrid: viajar y el arte.

¿Qué aconsejaría a tantos y tantos niños que sueñan con ser futbolistas? Habida cuenta de los pocos que podrán vivir de su pericia con el balón.

Muy simple: que se diviertan, eso es lo más importante, y que sean ellos mismos. La vida decidirá por ellos, que no se agobien. Yo no pensé en ser profesional ni siquiera cuando debuté en el Real Madrid.

¿Y qué esperaba entonces?

Nada, sólo jugaba. De hecho, cuando debuté en el Real Madrid, pensé que volvería al Castilla. Sinceramente, esa inconsciencia, esa falta de planes me ayudó bastante.

Después, ¿nunca se planteó reciclarse en entrenador?

Jamás. No tenía vocación, y tampoco creo que tenga capacidad.

INFORME «LA GESTIÓN DE PERSONAS DEL FUTURO»

Cuidar hoy el talento asegura el mañana de la empresa

Gestión de personas

Un estudio pone de manifiesto que las nuevas generaciones de empleados buscarán empresas alineadas con la responsabilidad social

Cristina M. Frutos

«Si no gestionamos el talento en épocas de crisis, si no lo consideramos, cuando la empresa pueda salir del atolladero lo hará mucho más lentamente que el resto». Joan Daura, socio responsable de la consultoría de Recursos Humanos de PwC y responsable de esta declaración, asegura que las organizaciones, que, a día de hoy, no se esfuerzan en su estrategia de gestión de personas, tendrán

poco que decir en el futuro: «Quienes siguen ofreciendo a sus empleados nuevas oportunidades e invierten en el desarrollo de su gente disponen de una ventaja competitiva».

Y para aquellos que pongan en duda la posibilidad de llevar a cabo estas iniciativas en momentos como el actual, Daura señala, «no sólo se trata de retribuir económicamente, sino de encontrar qué es lo que cada cual necesita». Es decir, consiste no tanto en desembolsar

dinero como en darle al departamento de recursos humanos un papel relevante dentro de la estrategia global.

Esta es sólo una de las advertencias que se extraen del informe de PricewaterhouseCoopers «La gestión de personas del futuro. Cómo afectará la crisis al mercado laboral del futuro» que analiza el impacto de la actual recesión económica en la gestión del talento.

El estudio, que es la tercera parte del informe de PwC «Gestión de personas en 2020», propone a los directivos y líderes empresariales reflexionar sobre lo que quieren ser en un futuro para tomar decisiones acordes con ese espíritu desde ya.

Verde, azul y naranja. Así son los escenarios empresa-

riales que dibuja PwC con las miras puestas en el año 2020. Para entonces, los jóvenes que trabajan hoy en la empresa—los que la consultora ha bautizado como «millennials»—serán sus gestores y, por ese motivo, aconseja Joan Daura, «conviene cuidarlos con atención y conocer sus expectativas y preferencias».

En principio, el 88% de la generación del milenio prefiere trabajar en una compañía con valores de responsabilidad social que reflejen los suyos propios. Estas organizaciones, para PwC son las «verdes», apuestan por la sostenibilidad corporativa y la flexibilidad, tanto de horarios como de retribuciones.

El escenario azul, representado por las organizaciones que reconocen el esfuerzo de sus empleados, aunque también les exigen el máximo, son atractivas para seis de cada diez jóvenes consultados por PricewaterhouseCoopers. Mientras que el mundo naranja—empresas pequeñas con amplias redes de colaborado-

10 pistas para conocer a sus empleados jóvenes

1. Vocación internacional. Estados Unidos y Reino Unido son sus destinos favoritos.
2. Valoran la RSC y las prácticas de sostenibilidad.
3. Dominio de la tecnología para tejer redes sociales y profesionales.
4. Sólo a un mínimo porcentaje le gustaría trabajar desde casa.
5. Confían en la seguridad de sus datos y son menos celosos de su intimidad.
6. Dispuestos a cambiar de trabajo.
7. Leales, pero no fieles.
8. La formación y el desarrollo, los beneficios que más valoran.
9. Dudas sobre su jubilación.
10. Creen que las empresas tendrán más poder que los Gobiernos.

res y muy tecnológicas—representa para ellos una opción de empleo interesante, pero temporal.