

LAS MEJORAS SALARIALES Y DE PROTECCIÓN SOCIAL IMPULSARÍAN SU PAPEL EN EL MERCADO

# La debilidad económica revaloriza el contrato a tiempo parcial

## Propuestas

**Asociada a precariedad y empleos de baja calidad, la jornada reducida no ha calado en España como en el resto de Europa. Ahora el Gobierno se fija en ella**

**En Alemania, se ha recortado el horario de 3.400.000 personas para luchar contra el paro**

Rosario Sepúlveda

Vivian Acosta tiene un hijo de nueve años y, desde que estrenó maternidad, también una jornada laboral reducida. Socia de la consultora de recursos humanos Norman Broadbent, su contrato no le ha impedido promocionarse y crecer en su empresa. «He hecho una carrera ascendente. Tengo un contrato a tiempo parcial, pero

no responsabilidades a tiempo parcial», afirma Acosta, que dirige un equipo de diez profesionales. Ella forma parte de esas 2.316.100 personas, poco más del 12% de la población activa, que trabajan menos de 35 horas semanales, pero su caso no deja de ser excepcional en España.

Si bien entre los asalariados a tiempo parcial son mayoría las mujeres —78% frente a

un 22% de hombres—, este contrato suele asociarse a empleos de baja calidad o bien a las madres trabajadoras con bebés a su cargo. Por eso, cuando el Gobierno —primero el presidente Zapatero en una entrevista concedida a *The New York Times* y la semana pasada el ministro de Trabajo, Celestino Corbacho— adelantó su propósito de impulsar la contratación a tiempo parcial, el secretario general de Comisiones Obreras, Ignacio Fernández Toxo, puso el grito en el cielo. «Tal y como están configurados actualmente, estos contratos no sirven para crear un empleo estable y de calidad. Son un foco de precariedad, porque carecen de las protecciones sociales adecuadas. La legislación laboral española no es equiparable a la holandesa o

a la austriaca. Aquí recurren a ellos los que no tienen otra opción. Además, al calor de este tipo de contratos se generan fraudes: se cotiza por una jornada reducida y el resto se paga en negro», advierte Ramón Górriz, secretario de Acción Sindical de CC.OO. «Con los niveles salariales que hay, los trabajadores no buscan voluntariamente este tipo de jornada, que ofrece menos protección contra el desempleo y coloca en peor posición para el cobro de pensiones», añade Toni Ferrer, secretario de Acción Sindical de UGT.

## Por debajo de Europa

En el conjunto de la Unión Europea, España ostenta una tasa de contratación a tiempo parcial inferior a la de sus vecinos comunitarios, sobre todo a los de economías más desarrolladas. Alcanzar el nivel de Holanda —donde el 48% de los trabajadores tiene un contrato a tiempo parcial— es casi impensable, pero también estamos lejos de Alemania (25,9%), el Reino Unido (25,8%) o Suecia (27,3%), por poner sólo unos ejemplos. Desde el último trimestre de 2008, y en eso no somos una excepción, los datos de la oficina estadística de la UE, Eurostat, ponen de manifiesto que los contratos a tiempo parcial han mostrado una mayor fortaleza que los de tiempo completo. El último avance del mercado laboral de Afi-Agett estima que desde el comienzo de la crisis —que el informe fija en septiembre de 2007— el peso de este tipo de contratos ha crecido 5,5 puntos en España.

Desde hace años, Sandalio Gómez, profesor de la escuela de negocios IESE, reivindica un mayor protagonismo de la jornada reducida en nuestro tejido productivo. En su último estudio, «El mercado de trabajo español ante una nueva reforma laboral», vuelve a enarbolar esta propuesta, que considera básica tanto para la conciliación de la vida laboral y familiar como para la flexibilización del mercado de trabajo, que los empresarios españoles logran a través de la temporalidad. Gómez explica que mientras España duplica la tasa de



temporalidad de Alemania, su número de contratos a tiempo parcial se queda a la mitad de los firmados en el país teutón. «El Gobierno debería impulsar este tipo de contratos actuando en dos frentes —sostiene—. Por un lado, aumentando la retribución y los beneficios sociales de los empleados y, por otro, reduciendo las cuotas de las empresas a la Seguridad Social. También se debería trabajar por el cambio cultural, para que los empresarios no crean que están contratando en precario. Las personas que trabajan en una empresa que les permite conciliar trabajo y familia establecen una vinculación más fuerte con ella. De una vez por todas, habría que meterse en la cabeza que este contrato ayuda a motivar y a retener el talento». «Conciliar no significa trabajar menos, sino trabajar de una forma distinta», apostilla Acosta.

## La «kurzarbeit» alemana

En Alemania, la crisis económica ha hecho subir como la espuma el número de trabajadores con jornada reducida, aunque no hubieran sido contratados con esas condiciones. La razón se llama «kurzarbeit», una receta a disposición de las empresas que hayan perdido más del 10% de sus ingresos mensuales. Esta fórmula se basa en la reducción de los horarios —y, por consiguiente, de los sueldos— de los empleados. Aunque la empresa

## «¿De verdad no afectará a mi carrera?»

### Maternidad

En la práctica, las dificultades para conciliar son tantas que las posibilidades de hallar un término medio entre trabajo y familia son casi imposibles.

Quizá la cuadratura del círculo, la solución al difícil problema de la conciliación se halle en el contrato a tiempo parcial, que, para el profesor del IESE Sandalio Gómez, es «la herramienta más potente de que disponemos».

Cuando la familia crece, ellos suelen afianzarse en su puesto de trabajo y ellas tienden a alejarse. Sólo así se explica que el 95,7% de los españoles que solicitó una excedencia en 2007 para criar a sus retoños fuera mujer, como también lo es el 78% de los que tienen un contrato a tiempo parcial. Porque, más allá de la merma de salario que implica una jornada reducida, ¿cómo afecta al desarrollo de la carrera profesional? ¿De verdad con un contrato así no se

corre el riesgo de quedarse por el camino? «Yo, honestamente, creo que no. El peligro de quedarse “descolgado” depende de la persona, no de la empresa. Somos más protagonistas que víctimas de nuestra propia situación», afirma Vivian Acosta, socia de la consultora de recursos humanos Norman Broadbent, que admite, eso sí, las dificultades de las empresas para aliviar la carga de trabajo de los empleados con jornada reducida. Ella, que disfruta de un contrato a tiempo parcial desde que nació su hijo, reconoce que se marcha a casa antes que el resto de su equipo, aunque con frecuencia se lleva deberes. «Porque hay tareas que forman parte de mis responsabilidades y no puedo delegar».

Eva Levy, que presidió la Federación Española de Mujeres Directivas (FEDEPE) y hoy dirige la división Mujeres en los Consejos de Administración de ExcellentSearch, no tiene tan claro que sean totalmen-

te inocuos los efectos del contrato a tiempo parcial en la carrera. «El caso es que conceptos como “reducción de jornada”, “teletrabajo”... siempre tienen cara de mujer. Y eso es lo más dramático, porque lo bueno es que hombres y mujeres tengan las mismas obligaciones y los mismos derechos», dice Levy, que admite varias velocidades a lo largo de la carrera. Para ella, el peligro estriba en desaparecer, porque, de vuelta al mercado, los puestos disponibles suelen estar por debajo de los conocimientos y la experiencia de uno. «Tengamos en cuenta que la mujer adopta el trabajo a tiempo parcial por los ingresos, pero también porque es consciente de que si lo deja se encontrará con muchas dificultades para volver a ejercer, porque se pierden oportunidades, músculo, contacto con la tecnología, que avanza muy deprisa... Si dejas el trabajo durante una temporada, te descapitalizas».



MARIO ROJAS

El 78% de los asalariados que trabaja a tiempo parcial en España es mujer

paga la parte proporcional al tiempo de trabajo, el Estado aporta una cantidad adicional al salario y contribuye al pago de sus contribuciones e impuestos sociales. A fin de mes, el empleado cobra me-

nos, pero eso siempre es mejor que ir a la cola del paro.

Ésta es una de las medidas que más han protegido a Alemania contra el aumento del desempleo, aunque nadie sabe qué pasará en el futuro, por-

que las ayudas estatales a las empresas que aplican la «kurzarbeit» no pueden exceder los dos años.

Según la Oficina de Empleo de Núremberg, desde hace un año, 3.400.000 personas

## Holanda

El 48% de los trabajadores holandeses tiene un contrato a tiempo parcial. La tasa de Holanda, donde la mayoría de las mujeres no disfruta de una jornada laboral completa, es la más alta de la Unión Europea, según la Oficina Estadística de la UE, Eurostat. El porcentaje español se queda en un exiguo 12%.

han recortado su jornada de trabajo. El poderoso sector del automóvil, con Daimler, Volkswagen, BMW, Ford y Opel a la cabeza, y empresas químicas como Bayer, Basf y Evonik no se lo han pensado dos veces a la hora de aplicar una receta que, de momento, tan buenos resultados ha dado. Porque la economía alemana se ha despeñado, pero su mercado laboral apenas se ha resentido. Sólo en el primer trimestre de 2009 el Producto Interior Bruto (PIB) alemán cayó un 6,9% respecto al mismo período del

año anterior. La caída duplicó la española, pero en ese mismo trimestre el empleo alemán subió una décima mientras que el español bajó un 6,4%. Según los últimos datos de Eurostat, correspondientes al mes de agosto, la tasa de desempleo en Alemania es del 7,7%, mientras que en España este porcentaje se eleva al 18,9%.

¿Por qué los empresarios españoles no siguen el ejemplo alemán y reducen la jornada de trabajo en vez de despedir a sus empleados? ¿Acaso no tienen margen? Los sindicatos mayoritarios, UGT y CC.OO., creen que sí. «Lo que falta es el convencimiento de que se necesita flexibilidad interna», apunta Ramón Górriz, de Comisiones Obreras. «Tenemos margen más que suficiente para reducir la jornada de trabajo y evitar el paro. Y podemos conseguirlo a través de expedientes de regulación de empleo o de convenios colectivos», añade Sandalio Gómez. Un último dato: la reducción de jornada sólo ha afectado al 3,6% de los 325.456 trabajadores que sufrieron un ERE en el primer semestre de este año. Para la mayoría de los ERE, más del 85% del total, se han adoptado medidas de suspensión del empleo. En el 11% de los casos restantes trabajador y empresarios firmaron su divorcio, su relación laboral se extinguió definitivamente.

ENRIQUE SÁNCHEZ presidente de Adecco España y Latinoamérica

# «No tengo el decálogo de lo que hay que hacer en cada momento»

## Una carrera, una vida

De trabajador en prácticas a lo más alto del organigrama. Mucho empuje, tesón, vitalidad y algo de suerte, protagonistas de una carrera modélica y sin atajos

Su trayectoria profesional va cosida a puntadas con la historia del trabajo temporal en España

Inés Molina

El 1 de septiembre de 1993, Enrique Sánchez (Sevilla, 1967) entra a trabajar en prácticas como comercial en Ecco, una incipiente empresa de trabajo temporal (ETT). Diez años después, este profesional se convierte en director general de Adecco, fusión de Adia y Ecco, «pero no sólo para España, sino también para Latinoamérica, Centroeuropa y Países del Este». Pero, ¿cómo llega este niño que quería ser tenista a la cúspide de las intermediaciones laborales en tan poco tiempo? «Cuando cumplí 17 años arrinconé mis sueños porque vi que no iba a poder ganarme la vida con el deporte».

Acabado COU, decide seguir los pasos de su padre y se matricula en la Escuela de Ingenieros de Minas, «pero era un coñazo y, rápidamente, me di cuenta de que ni me gustaba». Tres meses sabáticos recondujeron sus pasos. «Una noche salí a cenar con una ex compañera del instituto que había empezado Psicología en la Universidad Complutense. Me contó cosas sobre la carrera, sobre sus asignaturas, las charlas que le habían dado...

Decidí matricularme». «Cuando tuve que especializarme cogí la rama Industrial, donde se profundizaba en cómo sacar lo mejor de las personas, en la forma de organizar el trabajo en equipo...». En quinto curso comienza su camino trabajando en una empresa del sector. «No era mi primera experiencia laboral. Desde los 17 años había dado clases de tenis, Matemáticas y Física. También fui a la vendimia con 19 años», recuerda con una gran sonrisa. «Fue durísimo. Una especie de timo de la estampita: “Tiene usted que recoger tantos kilos de uvas”, pero no era posible».

De sus primeros pasos en el universo del trabajo temporal guarda buenos recuerdos. «Rápidamente me metí en el mundo del trabajo real». Sin embargo, su sector todavía no era bien entendido: «Inicialmente no se comprendía su utilidad para el sistema, para las empresas y para los trabajadores. Se dijeron barbaridades como que nos quedábamos con su sueldo», recuerda dolido. Una ley de 1994 vino a poner orden. «Yo me considero afortunado porque, al final, tú te ves envuelto en un contexto: vas dentro de una pelota que va rodando. Esa pelota era una

empresa líder, Adecco, dentro de un sector en crecimiento».

Su siguiente paso le catapultó a lo más alto. La oportunidad estaba delante de él: de una céntrica oficina madrileña, a una nueva, a 70 kilómetros. «La suerte estaba allí lejos pero había que cogerla». Una frase que resume 140 kilómetros diarios y mucho trabajo y esfuerzo. «Alguna noche dormí en la oficina porque no me daba la vida», explica entre risas. «Tenía que sacar facturas, nóminas. El administrativo me había dejado y... ¡Tenía un taco!». Por si fuera poco, la regulación del sector marcó un antes y un después en su compañía. «Comenzamos a abrir delegaciones por toda España y a mí me tocó el norte. Di un salto que me puso en la dirección de la empresa». «Aquí estábamos haciendo las cosas bien y los directivos fueron ocupando posiciones internacionales dentro de la organización». Así,

en el año 2001, él llega, raudo, a la cúspide. «Me hicieron director general y para mí fue un poco mágico porque todo había sido muy rápido: cada día recordaba que cuando entré, el director general me parecía algo así como Dios». Allí estaba él, gestionando lo aprendido e improvisando al mismo tiempo. «No soy un ejecutivo “hiperprocedimentado”. Yo no tengo el decálogo de lo que hay que hacer en cada momento, pero sí la experiencia y la voluntad de asumir la responsabilidad, y quizás lo más importante: sentido común». «Aunque generalizar es injusto, los directivos españoles tenemos un punto de naturalidad a la hora de ver las cosas, que se complementa con determinación a la hora de abordarlas. Yo creo que la velocidad y la determinación son esenciales para gestionar una empresa». Analizando su carrera es obvio que ambas le sobran.



## Motivación

«¿Qué es lo que vamos a hacer mañana?»

«Hay directivos que trabajan muy bien los análisis, los “reporting”, los estudios de mercado. Se llenan de papeles y papeles. Eso está muy bien, pero ¿qué es lo que vamos a hacer mañana?». Lejos del estereotipo de ejecutivo agresivo, el presidente de Adecco se muestra vital y veloz. «Creo que el trabajo, como la vida, está para entregarse, pero ha de compensarte. Si estás motivado, esfuérzate; pero si te deja de motivar, deja sitio a los demás para hacerlo», explica con naturalidad. «Aun reconociendo que la motivación está condicionada por diversos factores, depende de cada uno de nosotros. La motivación es un generador interno que activamos cada mañana y que nos pone a trabajar con pasión».

## Responsabilidad

«Tengo motivos para ser agradecido»

Un buen día decidió que debía centrarse más en su labor en España. Pese a la dificultad, supo poner freno. «Ahora voy a volver a ocuparme de Latinoamérica. Hay que ser agradecido y yo tengo muchos motivos para serlo, así que si la empresa necesita que retome esas responsabilidades, tendré que hacerlo, aunque trataré de tomarlo con más calma. Veremos...».

## Creatividad

«Me gustan los líderes que seducen»

«Me gustan los líderes conciliadores, que convencen, que ilusionan, que seducen; pero, ojo con la seducción. Las mayores tragedias de la Humanidad han venido de la mano de líderes carismáticos y seductores». «Debemos tener en cuenta “los influenciadores”. En los problemas hay que dejar de lado lo que se nos escapa, olvidarnos de ello y centrarnos en lo que sí podemos hacer».

## «Me encanta el deporte: voy a correr la maratón de Nueva York»

«Un directivo por encima de todo es una persona y tiene su vida, sus rollos». «Lo que más me importa son mis hijos, de 13, 11 y 5 años. Me gustaría que fueran felices, responsables, majos y que puedan dedicarse a lo que quieran. También me gustaría que las personas a las que quiero supieran siempre que las quiero. Tengo pocos amigos, pero los quiero mucho». ¿Y a qué dedica su tiempo cuando no trabaja? «Hago bastante deporte: ahora me voy a correr la maratón de Nueva York... Me encantan los coches y también pasar tiempo con mis amigos. También me gusta muchísimo la naturaleza: no me defiendo bien en la ciudad. No aguanto los atascos, me estreso en una casa con ruidos...».

EN ESTOS MOMENTOS, LAS CARENCIAS DEL EJECUTIVO SE MANIFIESTAN MÁS QUE NUNCA

# La crisis pone al jefe en el punto de mira de la empresa

## Liderazgo

**El estrés y la urgencia de resultados pueden hacer al directivo que caiga en la trampa de olvidarse de su equipo y convertirse en un «solucionador de problemas»**

**La cercanía y la confianza son las mejores armas para ejercer el cargo con eficacia**

Cristina Martín Frutos

Presionados por la cuenta de resultados, por ser mejores que la competencia, por hacer más con menos recursos. El panorama que se les presenta a los jefes de las empresas de nuestro país no es mucho más alentador que el que afronta cualquiera de los empleados a su cargo. Sin embargo, el líder tiene la obligación de superarlo, o al menos de luchar por ello: lo lleva en el sueldo, en el puesto y en la responsabilidad de ser la cabeza visible de todo un equipo. El problema está en que todos conocemos la teoría pero en la práctica, las cosas se complican bastante.

«La alta presión, la urgencia de resultados, el estrés... propician que el directivo comience a encontrar dificultades para reconocer los errores, para comunicarse y confiar en sus colaboradores», apunta Teresa Alonso, senior consultant partner de Krauthammer, que, además, extrae una tendencia de esta situación: «Muchas veces el jefe cae en la trampa de ser el solucionador de problemas».

Borja Vilaseca, autor del libro «Encantado de conocerme» (Plataforma Edit.), cree que este tipo de situaciones pone al ser humano en el lugar que le corresponde: «En el centro de la empresa». «Ni la tecnología, ni el dinero —comenta—. Sólo el ingenio humano, la capacidad de superación, de cooperación y el coraje podrán ayudar a salir del bache». Sin embargo, una vez más, la realidad no suele ser acorde a la teoría. Para Vilaseca, que codirige la primera edición del máster en Desarrollo Personal y Liderazgo de la Universidad de Barcelona, las patologías detectadas por Teresa Alonso son mucho más evidentes en épocas de ines-

tabilidad: «La crisis pone de manifiesto nuestras carencias como sociedad».

Si tenemos en cuenta que la confianza, la comunicación —de arriba abajo, de abajo arriba y de lado a lado— y la motivación son las principales armas que un directivo tiene para mantener a sus empleados comprometidos, mucho más en momentos como el actual, y que, por el contrario, son la incertidumbre, los rumores y la inseguridad las que toman el mando, la pregunta es evidente: ¿Se puede ser un buen jefe?

La última edición de los premios Directivo Plus, que desde el año 2006 pretenden reconocer la labor y cualidades de los líderes empresariales, demuestra que España no se ha quedado de repente sin profesionales eficientes y respetados por sus empleados. A principios de este mes, veinte de estos directivos fueron galardonados con esta distinción. Jaime Echegoyen, CEO de Bankinter, y Joshua Novick, consejero delegado de Antevenio, recibieron la mención especial en las categorías de gran empresa y pyme, respectivamente.

### Ejemplares

Tanto Echegoyen como Novick confiesan que ser «directivos del año» es una sorpresa. Ambos reconocen que es una mención que se lleva con orgullo —sobre todo porque la candidatura al galardón parte del propio equipo— pero niegan haber hecho méritos concretos para obtenerla. En cambio, sus colaboradores más cercanos les consideran un verdadero ejemplo de profesionalidad.

Desde hace más de siete años, Mayte Soriano ocupa el puesto de secretaria del consejero delegado de Bankinter. Sin ningún empacho define a su



Joshua Novick (de pie) y Jaime Echegoyen, jefes del año

jefe: «Es un ejecutivo bastante completo, y bastante cercano a sus colaboradores». Conceptos como el trabajo en equipo, la confianza y la delegación de responsabilidades jalonan el retrato que Mayte hace de Echegoyen, aunque también deja un lugar para una visión crítica. «Es muy accesible a todos los miembros, incluso demasiado y eso, a veces, se puede volver en contra», apostilla.

En términos muy similares habla Fernando Gárate de Joshua Novick, con el que colabora desde 1996. Gárate, que es director general de Centrocom —división de marketing de resultados de Antevenio—, reconoce que sin la relación de confianza que existe entre ambos no podrían haber superado momentos como la crisis de las puntocom, la integración de ambas empresas y la salida a Bolsa. «Al final los negocios también son sensaciones —señala—, por eso, la forma en la que percibes al que tienes enfrente (sea un cliente, un proveedor o un empleado), su apoyo y su confianza son esenciales para trabajar con seguridad».

Todos estos parabienes son para los premiados parte de su día a día como consejeros delegados. Jaime Echegoyen le quita hierro al asunto: «No puedes pensar que lo bueno es por ti y lo malo, por la culpa de los otros. El camino siempre es el contrario: si sucede algo bueno es por los que te rodean y si hay algún error, es tuyo». Novick coincide con esta relación directa con el equipo —«la cercanía es un logro muy importante»— y añade que, antes de cualquier otra cosa, el punto de partida para un liderazgo exitoso se encuentra en una adecuada selección del personal. «En nuestro caso no sólo buscamos un buen profesional sino alguien que cumpla la parte emocional», señala.

Más recomendaciones: durante una crisis, «nada de dramatizar ni de deprimir a los demás», aconseja el CEO de Antevenio. Echegoyen redonda en esta actitud —«no hay que transmitir pánico, ni miedo, ni incertidumbre»—.

Al margen de épocas puntuales, como las crisis o los años de bonanza, Jaime Echegoyen concluye identificando lo mejor y lo peor de ser jefe. «Lo más satisfactorio es ver cómo las personas disfrutan con lo que hacen. Por el contrario, lo más difícil no es la gestión pura y dura, ni la macroeconomía, sino todo lo relacionado con las personas, sobre todo, decir adiós a cualquier miembro del equipo».

### El directivo y la economía de guerra

«Las empresas apostaban por ejecutivos orientados a la conquista de mercados, a la diversificación, la apertura de líneas de negocios... Desde diciembre de 2008 se ha dado un cambio dramático de perfil: las compañías quieren a gestores acostumbrados a hacer lo mismo o más con menos recursos». Krista Walochik, presidente de la firma de executive search Norman Broadbent, ha identificado un cambio de tendencia en la búsqueda de jefes como consecuencia de la situación económica. Las compañías necesitan a responsables que faciliten el cambio de estrategia por lo que los perfiles comerciales y de marketing han perdido fuerza. En términos de habilidades, Walochik concluye: «Se busca a alguien positivo, no 'naïf', y que ponga en marcha una economía de guerra: que consiga un nuevo posicionamiento, pero ligero de recursos».

## Nombramientos



**Jesús Fernández de la Vega**  
CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS  
DE PRICEWATERHOUSECOOPERS

Fernández de la Vega, que cuenta con más de veinte años de experiencia en el sector de los RR.HH., ha desarrollado la mayor parte de su carrera como director de Recursos Humanos del Grupo Repsol. Además, fue director general de Empleo.



**Stephan Born**  
DIRECTOR GENERAL DE HUGO BOSS  
IBÉRICA

Stephan Born ha desarrollado buena parte de su carrera en Wella y Procter & Gamble, donde ha ocupado diferentes puestos de responsabilidad, el más reciente como consejero delegado y director general P&G Professional Care Iberia.



**Ricardo Martínez**  
SOCIO DE DELOITTE EN EL ÁREA  
DE GESTIÓN DE RIESGOS

Desde su incorporación en 1996, ha participado en la planificación, desarrollo y ejecución de proyectos relacionados con la gestión de riesgos y seguridad de la información en compañías de diversos sectores.



**Francesc Fajula**  
GERENTE DE LAS FUNDACIONES  
DE BANESTO

Fajula —MBA por ESADE, PDA por IESE y con un programa ejecutivo por Stanford— se incorporó en 2004 a la Fundación Banesto como director de la Escuela Banestpyme. Antes fue vicepresidente de planificación de Terra.



**Ricardo Martí Fluxá**  
PRESIDENTE DE NÚCLEO

Ricardo Martí Fluxá, abogado y ex secretario de Estado de Seguridad, preside, en la actualidad, Industria de Turbopropulsores, S.A. (ITP) y es consejero, entre otras empresas, de Caja Navarra y del Grupo Leche Pascual.



**Mariano Blanco**  
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN  
Y MARKETING DE CHARTIS

Con más de treinta años de experiencia, Blanco ha trabajado en Winthertur, Hartford, Ocaso, y Alliance. Asimismo, es miembro fundador de la Asociación Española de Gerentes de Riesgos.



**Alicia García-Franco**  
DIRECTORA GENERAL DE LA FEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE RECICLAJE

Hasta su nombramiento, García-Franco desarrolló su trayectoria como socia directora del departamento Mercantil y directora del área de Recursos Humanos y Marketing del despacho Tax & Law, cargo que ha compaginado hasta la fecha con la secretaría general de la Federación.

## Miradas pensantes

# ILUSIÓN Y LIDERAZGO

Ambos conceptos, que son inseparables para convertirse en un líder eficaz y respetado, podrían considerarse como un intangible más en el balance de cualquier organización o empresa



**JOSEP LÓPEZ ROMERO**

Periodista. Autor de 'La ilusión' (Edit. Planeta)  
Conferenciante de Thinking Heads

**E**l año pasado los ciudadanos del mundo asistimos a un hecho sorprendente: Barack Obama, joven y de raza negra, ganó contra todo pronóstico, y desafiando la historia de su país, las elecciones a la presidencia de los Estados Unidos de América. Su contrincante republicano, John McCain, provisto, a priori, de mayores apoyos, reconoció de inmediato que algo había faltado en su campaña. ¿Qué es lo que sí tuvo Obama y le faltó a McCain? Para mí la respuesta es clara: capacidad de ilusionar.

Podríamos decir que Obama era (y supongo que es) un «líder ilusionado», pero es posible que cayéramos en una redundancia, pues para ser un líder hay que tener ilusión, es decir, lo primero sin lo segundo es inconcebible. Sin ilusión no hay verdadero liderazgo. Es una ecuación sencilla: si tienes ilusión puedes ilusionar (puedes comunicarla, contagiarla), y si puedes ilusionar, puedes liderar.

La ilusión, de hecho, podría considerarse desde ya como un intangible más en el balance de cualquier empresa u organización, pues, a diferencia de la motivación, tiene raíces profundas en las personas. La separación entre ambos conceptos es sencilla: un buen sueldo o un buen horario pueden motivar, mientras que sólo un buen proyecto puede ilusionar. Tener una ilusión y compartirla es también

una responsabilidad. Por ello, las personas que dirigen equipos o grupos deberían ser conscientes de que aquello que sienten es lo que transmiten. Si realmente están convencidos de las bondades de su particular «yes, we can» [sí, podemos], los demás les creerán y aportarán sus talentos. Si dicen «yes, we can», pero en el fondo piensan «no, we can't» [no, no podemos], sin duda, el proyecto que estén liderando en ese momento tendrá serias dificultades para prosperar.

¿Quiere decir eso que un líder no puede tener dudas, grietas, pequeñas o grandes desilusiones? En absoluto. Incluso el líder más sólido puede sentir en algún momento que no puede, que sus ilusiones se desdibujan o hasta se desvanecen. No pasa nada. Mejor dicho, sí pasa: ese líder tiene ahí una gran oportunidad para demostrarse a sí mismo que lo es. Todos podemos sentir en algún momento que la situación nos supera o que aquello que habíamos soñado no se hará realidad porque los obstáculos son demasiado grandes. Es humano. Lo importante es no negar ese sentimiento, sino reconocerlo y hacerle un lugar. Y aceptar que a veces hay que caer para luego levantarse y seguir adelante con otra perspectiva de las cosas y con un nuevo aprendizaje en la mochila.

Sería interesante poder medir el grado de ilusión de las personas en general y de los líderes en particular. ¿Se imaginan disponer de un 'ilusionómetro' que nos dijera si alguien está ilusionado con un proyecto o no? De momento no existe, por lo que no podemos saber si, por ejemplo, la ilusión de José Luis Rodríguez Zapatero es la misma que cuando accedió al poder hace unos años. Sería bueno saberlo, pues si la ilusión es necesaria para vivir, todavía lo es más para salir de una crisis.

Especialistas en  
programación de contenidos  
[www.thinkingheads.com](http://www.thinkingheads.com)



## Al día

### Premio

## La Chambre elige al emprendedor del año

José Luis Manzanera Japón, presidente de Ayesa, recibió el pasado jueves el premio que otorga desde hace tres años la Cámara Franco Española de Comercio e Industria-La Chambre

por su capacidad emprendedora a lo largo de toda su trayectoria profesional.

Con este galardón, La Chambre quiere reconocer la capacidad de Manzanera Japón para emprender y arriesgar durante su carrera, en la cual ha sabido combinar el sector tradicional de la ingeniería civil con otros campos de marcado carácter innovador y avanzada tecnología. Éste es el primer año que este reconocimiento, que pretende fomentar el espíritu emprendedor, recae sobre una empresa andaluza y una compañía de ingeniería española.

### Encuesta

## Uno de cada cuatro, cambiaría a su jefe por otro

El 42% de los trabajadores encuestados por la consultora Otto Walter suspende a sus superiores en el desempeño de sus tareas y apenas dos de cada tres los consideran útiles para la buena marcha del equipo. El dicho «mejor malo conocido que bueno por conocer» no se aplica a la opinión de los españoles, ya que cerca del 22% se arriesgaría a probar con un nuevo jefe antes de seguir con el actual.

CARLOS CHAMARRO actor



C.M.F.

## «Ahora se cumple lo que pedía hace años»

### Así empezó

**Confiesa que lo suyo no es vocacional. Quizá por eso en ningún momento se le han caído los anillos por desempeñar todo tipo de puestos**

Cristina Martín Frutos

Carlos Chamarro parece especialista en desdoblarse. Desde septiembre, el actor catalán compagina su trabajo en la obra de teatro «Ser o

no ser», basada en la película de Ernst Lubitsch, con la grabación de los episodios de la serie «Fibrilando», donde su popular personaje Julián Palacios ha colgado la corbata que solía llevar en «Camera

Café» para ponerse la bata de anestésista.

Otro ejemplo de su duplicidad lo demuestra al definirse a sí mismo como un payaso. «Siempre digo que soy un 'clown' que hace de actor, es algo extraño, como preparar una interpretación doble». Incluso, hace unos años, cuando saltó a la fama televisiva gracias a Jacobo Torres [protagonista de una serie de más de diez anuncios para Viajes Iberia], una amiga de su madre se refería a él como «el mejor actor de anuncios que conozco». «Evidentemente, ser actor comporta tocar muchos palos y, en ocasiones, todos a la vez», reflexiona.

### ¿Cuál fue su primer empleo?

Es bastante indescrutable. Tenía unos 14 años y fue en una empresa que hacía planchas de aluminio para coches (creo que era un Seat...). Un amigo y yo nos encargábamos de amontonarlas en unos paneles y nos pagaban unos 600 euros la tonelada. Recuerdo que lo hacía al salir del instituto, tenía que coger un autobús para llegar a un polígono que estaba a las afueras de Barcelona, así que dos meses después les dije a mis padres que no podía más [risas].

### Éste no fue, ni mucho menos, su único empleo fuera del ámbito artístico. No parece que se le hayan caído los anillos...

No, claro que no. He trabajado en una floristería, como secretario del ya fallecido Josep Bardagí, que era guitarrista de Serrat, he sido montador de muebles y también estuve una temporada haciendo cajones para la empresa de mi padre. Evidentemente, también he trabajado como camarero y hasta de canguro durante todo un año.

### ¿Cómo se introdujo en el mundo del espectáculo?

Cuando acabé COU y Selectividad me puse a estudiar pintura y escultura en una escuela de arte, de forma paralela hacía Mimo y Pantomima en la escuela de Joan Font y, posteriormente, en el Instituto del

Teatro. La verdad es que poco a poco comencé con algunos «castings» de publicidad, participé en la clausura de las Olimpiadas con Tricycle, más tarde conocí a Els Comediants con los que estuve más o menos seis años...

### ¿Qué recuerda de su primera vez ante el público?

Sentí de todo un poco, fue extraño. Lo mío no era muy vocacional, yo soy hijo de padre ebanista y madre «sus labores», y me venía todo muy nuevo. Eso también me hacía estar muy atento, siempre en alerta y siempre aprendiendo.

### Entonces, ¿cuándo se dijo que esto era lo suyo?

La verdad es que no lo he dicho aún y eso me ayuda a mantenerme. Soy actor, pero también he sido camarero, y dentro de unos años podría estar haciendo otra cosa. Hay que tener claro que en esta vida nada es eterno. Si te pones a hacer algo pensando que va a durar siempre, te estás mintiendo a ti mismo.

### ¿Tampoco se plantea si se han cumplido sus aspiraciones?

No me las planteo, no. Pero, llevo muchos años en esto y he de reconocer que sí, ahora se cumplen cosas que pedía hace diez años. Y sigo teniendo más aspiraciones. Me encantaría hacer muchos secundarios, te permiten cambiar más y variar de registros.

TODO LISTO PARA AULA 2010

## La gran cita con la educación alcanzará la mayoría de edad

### Convocatoria

**El Salón Internacional del Estudiante y de la Oferta Educativa abrirá las puertas de la que ya es su 18ª edición, del 24 al 28 de febrero en la Feria de Madrid**

C.M.F.

La idea nació en el año 1992. Los estudiantes de lo que entonces eran los cursos de BUP y COU—equivalentes a los actuales, 4º de ESO y primero y segundo de Bachillerato—apenas tenían a su alcance medios para informarse de su siguiente etapa educativa, ya

fuera estudiando una carrera o un ciclo de FP.

Para responder a esta demanda, que también era una necesidad, surgió AULA, el Salón Internacional del Estudiante y de la Oferta Educativa, una convocatoria organizada por IFEMA y patrocinada por el Ministerio de Educación. El próximo mes de febrero—en

concreto, del día 24 al 28—este encuentro, considerado «la gran cita de la educación», cumplirá 18 años. Hoy los estudiantes que se plantean su futuro formativo y profesional cuentan con muchos más recursos, empezando por la inagotable fuente de información que es Internet. Sin embargo, el año pasado más de 130.000 alumnos procedentes de toda España acudieron al evento para conocer de primera mano lo último en formación y se espera una cifra similar para la próxima convocatoria.

Este balance demuestra que los estudiantes siguen apos-

tando por resolver sus dudas sobre sus próximos años formativos cara a cara con los responsables de los centros y las empresas. De hecho, un año más, los visitantes podrán encontrar una completa oferta expositiva estructurada en torno a los segmentos de estudios universitarios, idiomas, Formación Profesional, ONG, organismos oficiales, primer empleo, prensa especializada y actividades deportivas.

Además, en esta decimotercera edición AULA sigue favoreciendo la internacionalización mediante la presencia de expositores extranjeros y centros de idiomas. En este sentido, y por tercer año consecutivo, Italia volverá a tener una especial participación: decenas de compañías italianas visitarán esta feria, al igual que otras tantas españolas acudirán a su homóloga Job & Orienta, que tendrá lugar en Verona.

### Un nuevo Foro de Postgrado

En el último curso se han duplicado los alumnos de posgrado con respecto a 2007 y los títulos oficiales han pasado de 952 a 2.021. Como respuesta al auge del tercer ciclo, IFEMA ha organizado el primer Foro de Postgrado, un encuentro con acceso restringido a universitarios y profesionales, que coincidirá con AULA y Expoelearning. A la cita, que tendrá lugar el 24 y 25 de febrero en el pabellón 1 de la Feria de Madrid, acudirán universidades, escuelas de negocios, cámaras de comercio, empresas, entidades financieras...