

UNA PROPUESTA PARA ACABAR CON LAS PATOLOGÍAS DE NUESTRO PANORAMA LABORAL

Un mercado flexible pero seguro

Tendencias

Para los empleados daneses, alemanes o suecos, el término «flexiseguridad» forma parte de su cultura del trabajo

La esencia de esta forma de entender el empleo apuesta por la permanencia a largo plazo del profesional en el mercado frente al blindaje en su puesto actual

Cristina Martín Frutos

Su aplicación parece tan complicada como su nombre: «flexiseguridad». Este concepto, que comenzó a usarse en los noventa en el norte de Europa, ha cobrado mucha fuerza al presentarse como una posible solución a los altos niveles de desempleo y de temporalidad. Pero, ¿qué se esconde detrás de este concepto? Flexiseguridad es un acrónimo de flexibilidad y seguridad, por tanto, se trata de un modelo de empleo que apuesta por un equilibrio entre ambas nociones, por contradictorias que parezcan. Alcanzado ese término medio se conseguiría uno de los principios de la flexiseguridad: asegurar la permanencia del trabajador en el mercado aunque no únicamente en su puesto. En Holanda, Dinamarca, Alemania o Suecia, donde nunca ha sido común la cultura del «trabajo para toda la vida», este concepto se ha instalado plenamente. Sin embargo, aquí no termina de calar. Según la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (Agett) y su indicador de flexiseguridad Agett-Ceprede, España se encuentra muy por debajo del nivel óptimo —58,5 puntos frente a más de 70, que es la media—.

Desde CC.OO., Paloma López, su secretaria de Empleo y Migraciones, reitera esta dificultad: «La flexiseguridad implica una modificación profunda, no sé si se puede decir que es una utopía pero su desarrollo ahora es impracticable». López identifica como principal obstáculo la naturaleza del mercado español. «No se dan las condiciones necesarias para su implementación como en Dinamarca o en Suecia —explica—; se necesita estabilidad en el empleo, una tasa impositiva más alta, una masa de trabajadores altamente cualificados... Y no cumplimos ninguno de estos requisitos».

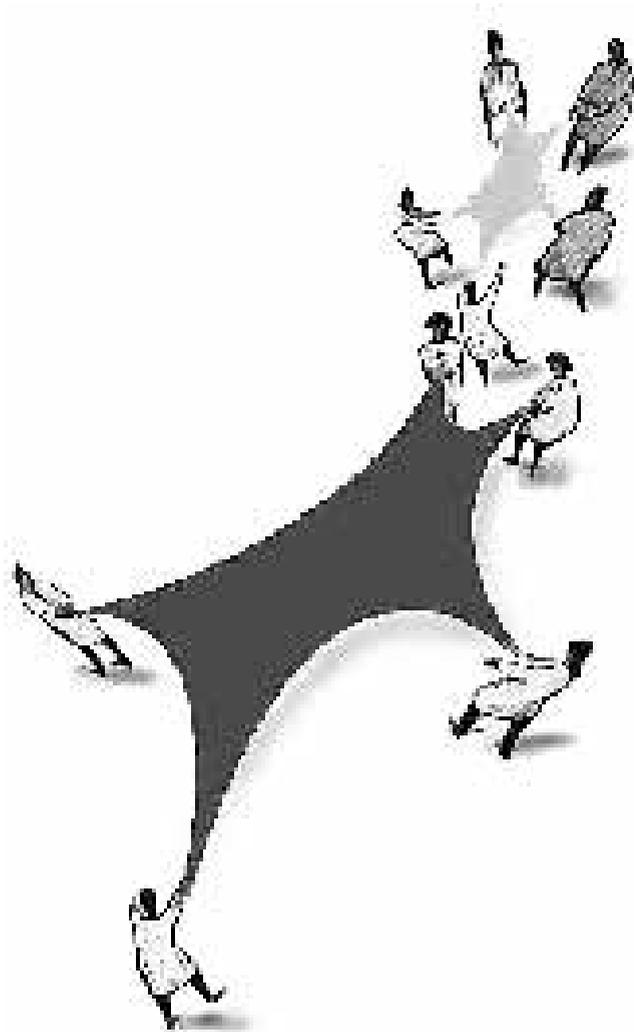
Francisco Aranda, presidente de Agett, en cambio, sí cree que podemos construir nuestro modelo de flexiseguridad: «Para ello contamos con una herramienta básica: el diálogo social. No es momento de posiciones antagonistas o enfrentadas. La solución sólo se alcanzará cuando empresarios y sindicatos estemos cómodos y asumamos este modelo». Por su parte, el presidente del Instituto Internacional Cuatrecasas de Estrategia Legal en RR.HH., Salvador del Rey, coincide en que sí es posible y, además, necesario —«lo tenemos que hacer sí o sí»— siempre que España encuentre su propio itinerario.

Lo que sí es común para todos son los principios que la Comisión Europea ha marcado y que, según Francisco Aranda, se vertebran en lo que se ha denominado el «triángulo de oro»: contratación y despido flexibles, prestaciones y ayudas sociales muy generosas, y una política de activación del trabajo, es decir, eficacia en la intermediación laboral y motivación para la formación.

Defensores y detractores

Los valedores de estos fundamentos destacan que, al combinarlos, tanto empresas como trabajadores «se pueden beneficiar del modelo laboral», tal y como apunta el presidente de Agett. Salvador del Rey subraya una ventaja sobre el resto: «El profesional tendría asegurada su permanencia no tanto en su puesto de trabajo como en el mercado, lo que hace que pueda mejorar más fácilmente y que el periodo como desempleado sea menor».

Aranda reitera otro punto a favor de la flexiseguridad. «Reduciría la segmentación entre los colectivos híperprotegidos —nuestros actuales trabajadores fijos— y los híperdesprotegidos, como los temporales, los mayores de 45 años...»



ÁLVARO SÁNCHEZ

Todos los agentes sociales deben implicarse en este proceso

Con esta carta de presentación pocos se atreverían a rechazar la flexiseguridad y, desde la teoría pura y dura, pocos lo hacen. Para Paloma López, de CC.OO., es evidente que su implantación redundaría positivamente —«una compensación alta en periodos cortos de desempleo, políticas de apoyo a la familia y de conciliación...»— pero no olvida el primero de los vértices de ese «triángulo de oro»: flexibilidad en la contratación y el despido.

Precisamente el riesgo de abaratamiento del despido ha sido uno de los más discutidos por los detractores de este concepto —principalmente los representantes de los trabajadores—, quienes reiteran que la flexibilidad debiera vigilarse. «No nos negamos a discutir sobre la flexibilidad interna —comentan desde CC.OO.—, pero para ello siempre pediremos una mayor presencia sindical, para evitar abusos en los despidos y en ciertos contratos, y asegurar el respeto de los derechos conseguidos, como la ley de igualdad, la conciliación...»

Dos modelos muy admirados

La política de empleo de Dinamarca ha sido tradicionalmente una de las más admiradas. Por ejemplo, en 2008 el Gobierno danés redujo el número de parados en un 72% desde su tope en 2003. Su mercado se basa en una indemnización por despido muy baja por parte de la empresa mientras que el Estado se encarga de una prestación muy elevada al desempleado, le da formación y le facilita el cambio a un nuevo puesto. No se queda atrás Austria, con una de las menores tasa de paro de Europa (4,2%). La empresa aporta cantidades periódicas a cada trabajador y, cuando se queda en paro, puede cobrarlo como un fondo de pensiones. Si se cambia a una nueva compañía, se lleva el fondo y sigue acumulando hasta su jubilación.

a nuestras estructuras. Del Rey propone, que si en un despido improcedente se paga al empleado 45 días por año, la empresa desembolse ese dinero, pero que una parte se destine a planes sociales. Francisco Aranda, al tanto de la controversia, recuerda que, «sin el compromiso de las partes no se puede hacer un cambio». ¿El primer paso en un Estado con más de cuatro millones de parados?: «Generar confianza en el mercado laboral».



De izquierda a derecha, los invitados al desayuno en la sede de Infoempleo: Jesús Golderos, Enrique de Martín, Mar Garre, Coral González y Ramón de Caz

INFOEMPLO Y RANDSTAD INAUGURAN EL PRIMERO DE UNA SERIE DE DOCE ENCUENTROS SECTORIALES

Las aseguradoras se refugian en la innovación para enfrentar la crisis

Desayunos de trabajo

Los directores de recursos humanos de Adeslas, AXA, Groupama, Línea Directa y Sanitas se dieron cita en la sede de Infoempleo, en Madrid, para desvelar sus políticas de gestión de personas

La guerra de primas y la austeridad en el gasto marcan la actualidad del sector

L. de Cubas / R. Sepúlveda

Innovación. Para mantener, o incluso mejorar, los niveles de calidad en un escenario en crisis que impone contención en los gastos y donde las aseguradoras libran su particular guerra de primas. A la hora de resumir su estrategia, los directores de recursos humanos de cinco de las principales empresas del sector recurren sobre todo a esta palabra, «innovación»; después, matizan y concretan su significado con

otros tantos vocablos —«eficacia», «motivación», «compromiso», «creatividad»...— que vienen a componer el retrato robot de una actividad que aportó el 5,35% al Producto Interior Bruto en 2008 y que, pese a la caída en las matrículas de los coches o en la venta de viviendas, logra mantener la compostura en medio de las turbulencias. En el primer semestre del año, con 31.224 millones de euros de ingresos por primas, el sector del seguro en España creció un 1,6%

respecto al mismo semestre de 2008. Según los datos de la patronal, Unespa, la evolución positiva de los seguros de vida, salud y multirriesgo han conseguido contrarrestar los efectos de otros que, como el del automóvil, cuyo descenso se cifra en un 7%, han corrido peor suerte.

A finales del pasado mes de septiembre, Infoempleo.com y la firma de recursos humanos Randstad organizaron un desayuno de trabajo, el primero de una serie de 12 que se prolongará a lo largo de un año, en torno al empleo en el sector seguros. Acudieron a la convocatoria los directores de recursos humanos de cinco de las principales aseguradoras: Ramón del Caz (AXA), Mar Garre (Línea Directa); Jesús Golderos (Adeslas); Coral González (Sanitas) y Enrique de Martín (Groupama Seguros). Todos ellos convinieron en que, con el nuevo ciclo económico, han ba-

jado los índices de absentismo y rotación —éste último entre un 30% y un 50%, según Marta Ferreiro, Key Account Manager de Randstad—. Pero, a cambio, una mayor incertidumbre se ha instalado en la plantilla. «Por eso, en momentos como éste hay que hacer más hincapié en la comunicación —afirmó Ramón del Caz—. Para que no teman por su puesto, pero también para que sean conscientes de que determinados costes —tales como la cena o la cesta navideña— pueden ser reducidos o, incluso, eliminados. En una situación como ésta, hay mucha incertidumbre, y la gente tiene que saber lo bastante como para concentrarse en el trabajo y no dar más vueltas a la cabeza».

Pasó el tiempo de fichar o retener a los mejores a golpe de talonario. Ahora se imponen otras prácticas, mucho más vinculadas al salario emocional, para satisfacer a la plantilla. Y

las aseguradoras, que bregan en un mercado muy competitivo, necesitan tener de su parte al equipo. «Un gran reto de un sector tradicional como éste es evolucionar hacia estructuras flexibles que permitan abordar los cambios. Pero, para ser una compañía innovadora, la gente te tiene que acompañar. De ahí que sea imprescindible mantener el nivel de compromiso en la plantilla. Podemos recortar las políticas más «glamurosas», pero esto nos obliga a ser más creativos con la puesta en marcha de otras que requieran menos inversión», destacó Mar Garre. «Ya no es tan fuerte el peso de la retención, pero es muy importante que haya motivación y compromiso», añadió Coral González.

Iniciativas como la Terraza Groupama, que abre las noches de los viernes en verano para fomentar la cultura corporativa entre los empleados, forman parte de las nuevas tendencias

de recursos humanos, como también los planes de carrera en un eje horizontal, y no sólo en el vertical, que proponen Línea Directa y Adeslas. «Creemos en el desarrollo del talento como elemento competitivo y esto no se traduce únicamente en planes verticales de carrera. Se puede crecer y desarrollarse en el propio puesto», comentó Jesús Golderos, en cuya empresa, Adeslas, han dotado de herramientas de desarrollo como el «coaching» a más de 100 profesionales para potenciar el talento.

En el capítulo de formación las aseguradoras también se esfuerzan en optimizar costes. Ana Palacios, directora de HR Solutions de Randstad, recalcó que la demanda de cursos «on-line» ha crecido entre un 30 y un 40%. «En el último año las empresas solicitan un tipo de formación más práctica y volcada en el puesto de trabajo».

Papel del mediador

Profesionales polivalentes, orientados a los resultados y al cliente, y con facilidad para encajar en la cultura corporativa, son los más solicitados en un sector tradicional, que ha de mejorar su imagen —todos los invitados coincidieron en que trabajarían más su reputación como empleadores— y donde el papel del mediador resulta crucial. Enrique de Martín, subdirector de recursos humanos de Groupama Seguros, destacó la importancia de esta figura

Doce encuentros

Tras este primer desayuno de trabajo dedicado a los seguros, Infoempleo y Randstad han programado once encuentros más en torno a sectores y temas de actualidad: distribución, selección y retención del talento, recursos energéticos, responsabilidad social corporativa, formación de posgrado, operadores de telefonía, banca, universidades, «marketing», ingeniería, y, por último, trabajo temporal.

en su compañía, a la que aporta el 80% de su facturación. «Hemos distinguido a aquellos mediadores que son eficientes de aquéllos que no los son, lo que nos ha permitido mantener una facturación acorde con los objetivos».

En los últimos dos años, la lucha por un cliente que intenta abaratar los seguros obligatorios y dar de baja los voluntarios, ha provocado una guerra de precios entre las aseguradoras que afecta al margen y a la rentabilidad. Como reconoció Enrique de Martín: «No hay que fijarse en el dato de la facturación, sino en el de la prima media, que decrece mucho más». Por su parte, Jesús Golderos comentó que, «en estas circunstancias de mercado, la clave reside en la innovación, para desarrollar políticas y prácticas que nos hagan fuertes ante la crisis y que permitan mejorar los resultados y alcanzar la máxima rentabilidad del negocio, sin reducir, e incluso aumentando, la calidad del servicio que prestamos a nuestro cliente, tanto interno como externo».

Para hacer frente a un entorno económico más duro, Coral González, de Sanitas, propone redoblar los esfuerzos en aras de la eficiencia y, sobre todo, no caer en la tentación de resolver lo urgente a costa de olvidar lo importante. «Tendríamos un problema si abordáramos los proyectos desde una perspectiva de ahorro cortoplacista».

Y también dijeron...



Ramón del Caz
DIRECTOR DE RR.HH. DE AXA

«Este sector tiene una prioridad: comunicar su responsabilidad, su rol dentro de la sociedad, que se vuelve más crítico en épocas de crisis. Hay que plantearse redimir al sector, mejorar su imagen, porque todavía no nos hemos quitado ciertos estigmas. Cuando se encuesta a los universitarios sobre los sectores que más les interesan, seguros nunca está entre sus preferencias».



Mar Garre
DTORA. DE PERSONAS Y COMUNICACIÓN INTERNA DE LÍNEA DIRECTA

«La clave es determinar qué aporta valor y de qué cosas podemos prescindir. Este año ha sido fundamental orientar a todos los empleados, de todos los departamentos, al cliente. Tenemos un programa llamado «Cuéntame», y todos pasamos por el «call-center» y vendemos pólizas. De este modo se aprende y se despierta la sensibilidad».



Jesús Golderos
RESPONSABLE DE RR.HH. DE ADESLAS

«La mayoría de nuestros profesionales está licenciado, sobre todo en Administración y Dirección de Empresas, Ingenierías y perfiles asistenciales. El conocimiento único de tu sector va perdiendo peso, por eso apostamos más por las competencias y las expectativas del candidato. No buscamos profesionales que únicamente encajen en el puesto, sino que puedan crecer».



Coral González
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE SANITAS

«Cuando el mercado crece menos, o no crece, es fundamental ser capaz de dar un mejor servicio al cliente y, al mismo tiempo, ser capaz de innovar. Todo esto nos plantea grandes retos, porque tenemos que conseguir lo mismo con un mayor esfuerzo. Por eso, ahora damos más importancia al reconocimiento, hay que valorar el esfuerzo de la gente, hay que celebrar a ese empleado que cuida al cliente».



Enrique de Martín
SUBDIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE GROUPAMA SEGUROS

«El primer eslabón de la cadena de trabajo de recursos humanos tiene que ver con la incertidumbre, porque también nos influye el entorno. Ahora el absentismo que más me preocupa es el emocional, y nosotros intentamos combatirlo con una política de comunicación y de transparencia. A nosotros también nos afecta la crisis, pero sucede que nos ha llegado un año después».



IRENE MEDINA

Desayunos Infoempleo-Randstad. En la imagen, los invitados posan con los organizadores del desayuno. De izquierda a derecha, Arantxa Sasiambarrena, directora general de Infoempleo.com; José Manuel Saco, director comercial del portal Infoempleo.com; Ana Palacios, directora de HR Solutions de Randstad, y Marta Ferreiro, Key Account Manager de Banca y Seguros de Randstad, que ocupa el tercer puesto por la derecha.

De lunes a viernes

«Un equipo muy bueno te permite seguir, te da tranquilidad y calidad de vida»

La historia de este emprendedor y su socio es la de un sueño con mucho tesón y algo de cabezonería, la de varios proyectos imposibles que se volvieron posibles, la de una empresa atípica, la de un adiós sin punto y final. Dos amigos que se encuentran y apuestan contra todo pronóstico por un sector que les es ajeno: «No sabíamos ni comer». La fortuna, desde el principio, estuvo a su lado. «Tener suerte consiste, simplemente, en no tenerla mala». «El nuestro era un sector sin profesionalizar y esto dio un impulso muy rápido e importante a mi carrera».

Tras la muerte de su socio y amigo, el funcionamiento de la compañía sufrió un gran cambio. «Decidí dedicar mucho tiempo a la organización, a buscar gente. Un equipo muy bueno te permite seguir, te da tranquilidad y calidad de vida». Con más de 2.600 trabajadores dentro de su grupo, Manuel Robledo apuesta por la sencillez como arma de gestión: «Ésta es una empresa normal de personas normales». El error también tiene un gran valor para él: «Es de lo que realmente aprendes. Los éxitos no enseñan nada, te pueden llegar a confundir. Si tienes una buena racha, puedes llegar a pensar que es por tu culpa».

Muy personal

Una existencia de paso con los pies en el suelo

«La educación me ha ayudado a mantener los pies en la tierra: ahora me gasto algo más en una botella de vino cuando voy a cenar, pero poco más. Aquí estamos de paso. Yo he aprendido muchísimo de Luis. En su funeral había gente de todo tipo. Yo me ponía de los nervios cuando estábamos en una reunión importante y la interrumpía porque el hijo de no sé quién le llamaba para que le contratara en un Burger King de Londres. Él sabía lo que era importante. Tuvo que pasar esto para que yo lo entendiera».

MANUEL ROBLEDO presidente de Comess Group

«Soy capaz de aguantar hasta el límite y seguir y seguir...»

Una carrera, una vida

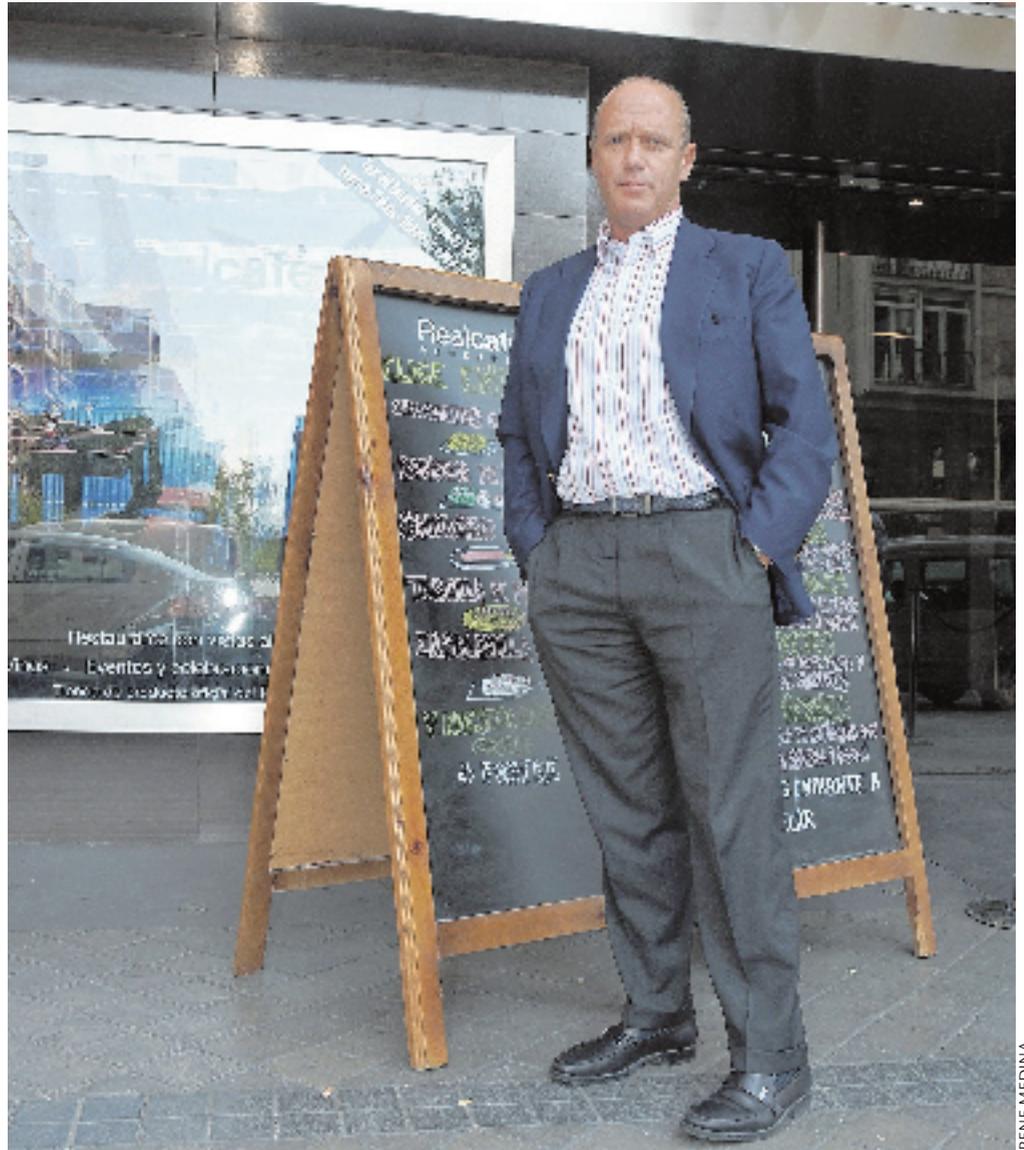
De cómo dos amigos crearon un imperio de restauración presente en Estados Unidos, China o Dubai

Al morir Luis Irisarri, Manuel Robledo decidió cumplir en solitario su sueño

Inés Molina

«Yo soy un ejemplo típico de la clase media de mi época. Entonces había que estudiar en un colegio, normalmente de curas, hacer una carrera —yo hice Económicas— y después un máster, que yo cursé en el Instituto de Empresa. Nunca me hubiera ni planteado ser peluquero o bailarín». El punto de partida de Manuel Robledo (Madrid, 1956) puede ser habitual, pero su carrera no lo es. Al acabar los estudios la suerte le conduce a un sector, el «retail», que comienza a andar. «Mi primer contrato me lo ofreció una cadena brasileña, Jumbo. Tuve mucha suerte porque empecé en un sector nuevo». «Gracias a estar allí, conocí a la persona más importante de mi vida, quien con el tiempo se convirtió en mi socio: Luis. Luis Irisarri». «Él era director comercial de una fábrica de aceites y yo, el jefe de compras de una cadena de hipermercados». Entre ellos, una gran sintonía que se tradujo en el germen de un gran negocio: I&R Partners. «Compartíamos una inquietud, algo raro, no sabíamos qué, porque estábamos bastante verdes». Aquella empresa estuvo latente «tres o cuatro años». Su sector comenzó a moverse y los dos amigos empezaron a participar de este movimiento. «Ayudábamos a intermediar en la compraventa de cadenas de supermercados. También nos salieron algunos proyectos para trabajar con compañías petrolíferas en el desarrollo de sus estaciones de servicio».

El verdadero punto de inflexión en su carrera llegará



IRENE MEDINA

en 1997, «el día en que me llama Luis y me dice que hay una cadena de cafeterías, California, que está en venta y que por qué no la compramos». De nada sirvió su negativa. «Estaba en pérdidas recurrentes y asumimos unos riesgos muy fuertes de personal. Además, sabíamos de hostelería cero coma cero». «Contra todo pronóstico, en seis meses le dimos la vuelta y la pusimos en beneficio». ¿El secreto de este milagro? «El sentido común».

«Aquello nos animó a hacer una cosa muy rara que salió muy bien: comprar todos los restaurantes de Continente. ¡Palabras mayores!». Buscando financiación para enfrentarse con gigantes como Benetton, se toparon con el Grupo Zena, que en aquel momento estaba reestructurando su accionariado. «Decidimos integrarnos en este proyecto. Nosotros aportamos lo que teníamos

[California y los restaurantes de Continente] y Zena, sus Foster's Hollywood, Pizza Hut, muchos Burger King... Juntos construimos lo que ha sido y es hoy: uno de los grandes grupos de hostelería». «Al poco tiempo surgió la oportunidad de comprar el Grupo Restmon. Zena lo estuvo estudiando y lo desestimó. Luis y yo decidimos comprarlo: nos salimos de la gestión de Zena aunque continuamos en su accionariado». Seis meses después, el milagro se repite: «Le dimos la vuelta y muy bien».

«Desafortunadamente, al poco tiempo de tener todo organizado, Luis tuvo un accidente y murió». Manuel Robledo queda solo y decide sobreponerse. «Hice por mi socio y por mi amigo lo que creí mejor: seguir adelante». «Al poco tiempo hicimos una oferta para comprar Lizarrán, pero tendría que esperar un

año más para lograrlo. Paciencia y resistencia, nunca le han faltado: «Soy capaz de aguantar hasta el límite y seguir y seguir...». La compra de una de las mayores cadenas de restauración cambió para siempre la compañía. «Doblamos nuestro tamaño y empezamos a jugar la liga en la parte de arriba». Desde que Luis no está, el modelo ha cambiado: «Ahora vamos más a tiro hecho, sin arriesgar tanto. Es distinto. Me lo paso muy bien, pero menos bien».

Hoy sus miras están puestas en un mercado cada vez más globalizado: Andorra, Alemania, Italia, México, Estados Unidos, Francia, Portugal o China cuentan ya con Tabernas Lizarrán, mientras que su Cantina Mariachi se abre paso hasta Dubai. ¿Y continúan creciendo a pesar de la crisis? «Piensa que hay que comer todos los días».

EL RELEVO GENERACIONAL SE PARALIZA EN EL SECTOR

Los tópicos del comercial se derrumban uno a uno



Este estudio rompe con la imagen tradicional del comercial

Perfiles

Un estudio elaborado por Development Systems rompe con la imagen de «lobo solitario» de estos profesionales

Laura de Cubas

Varón, guiado sólo por el dinero y con aversión al trabajo en equipo. No hay una profesión en España más estereotipada y menos conocida. Un estudio elaborado por Development Systems revela que el perfil de estos profesionales nada tiene que ver con los tópicos que se les atribuyen y que, detrás de su imagen de «lobos solitarios», hay un colectivo que precisa de especial atención por las cada vez más escasas perspectivas de relevo generacional. Y ésta no es sólo una conclusión más de un estudio. La consultora, experta en implantación de modelos comerciales, señala

la que apenas un 8,9% de los consultados tiene menos de 25 años, algo que, como señala Daniel Cordón, su socio director, puede hacer que «los jóvenes, menos vocacionales, huyan de esta función a corto plazo y que, a largo y medio, el rápido envejecimiento de profesionales obligue a incorporar y promocionar perfiles sin talento ni experiencia».

Sin adelantar acontecimientos, Cordón señala que ya hoy existen otros muchos desafíos a los que se debe enfrentar de la empresa para lograr extraer de sus comerciales su máximo potencial. El primero de todos es conocer que estas figuras ya no están estrictamente motivadas por el dinero —apenas cuatro de cada diez consultados eligen al poderoso caballero como primera opción— sino por la pro-

moción, el reconocimiento y... el compartir experiencias con otros compañeros —un 65% opta por esta actividad frente a cualquier otra diferente a la venta—. Cordón explica que «el perfil del comercial ha cambiado y ya no quiere autonomía, sino jefes que lo ayuden y lo formen». Lo ayuden y la ayuden, porque este estudio también rompe con el tópico de que la profesión es masculina. En la actualidad, el 41,3% de estas figuras son mujeres y, aunque su perfil varía en algún que otro aspecto —por ejemplo, están más orientadas a la conciliación—, tienen las mismas necesidades que sus compañeros. «Necesitan entornos activos de aprendizaje e integración en proyectos transversales», concluye el socio director de Development Systems.

Siete pecados... que no lo son tanto

1. La gran mayoría son hombres.

El 41,3% son mujeres.

2. Prefieren trabajar solos.

Al 44,5% le gustaría que su jefe estuviera más encima y al 65% le motiva compartir experiencias con compañeros.

3. El que es comercial, lo es para toda la vida.

El 13,9% no se ve a largo plazo en la función.

4. Para ser comercial hay que tener vocación.

El 45% llegó a este puesto por casualidad o necesidad.

5. Estar en la calle es lo que más les apetece.

El 56,9% quiere promocionar, pese a alejarse de la venta.

6. A los comerciales sólo les interesa conocer el mercado.

El 36,5% prefiere herramientas de desarrollo de actividad.

7. Lo que les mueve es su interés.

El 41,4% prefiere ser promocionado aunque no implique dinero.

PEDRO LARUMBE cocinero y empresario

«Mi escuela fue trabajar fuera en vacaciones»

Así empezó

Nuestro representante gastronómico en la Exposición Universal de Shanghai aprendió a base de experiencia y equipo

Laura de Cubas

Internacional y autodidacta, Pedro Larumbe (Navarra, 1953) reconoce que parte de su éxito se lo debe a los equipos con los que ha trabajado durante sus cuarenta años de profesión. De hecho, en 2010 se pondrá en las manos del que ha formado para representar a la gastronomía española en la Exposición Universal de Shanghai. Un reto más para su extenso currículum plagado de iniciativas pioneras. Su restaurante en Osaka y el servicio de hostelería del Parque Juan Carlos I de Madrid, entre otros, le han hecho merecedor de galardones como el Premio Nacional de Gastronomía o la Medalla de Plata de Burdeos.

¿Su primer empleo?

En un hotel en Tafalla [Navarra], directamente en la cocina. No tenía vocación pero tampoco quería envejecer en mi pueblo. En casa se lo tomaron mal, en aquella época los cocineros tenían mala fama. Afortunadamente la familia que lo regentaba era muy buena.

¿Recuerda cuánto cobraba?

Unas 3.000 pesetas y no quería más. No era cuestión de dinero, simplemente quería aprender y estar a gusto. Y lo estaba, aunque empezara desde abajo, limpiando cocina y chapas. Luego el jefe de cocina se fue a hacer la mili y me tuve que quedar yo al cargo. El dueño del hotel me ofreció su ayuda, pero sólo se había metido un par de veces en la cocina.



ARCHIVO

Lo aprendió todo solo...

Eso ha sido una ventaja, porque me ha ayudado a luchar contra la adversidad, pero también un inconveniente, pues me costó adquirir la técnica. Aún así, no estoy de acuerdo con las prácticas de las escuelas, ahora sólo el ámbito privado prepara bien.

Luego llegaron La Sardina, y El Molino, en Santander. ¿Qué recuerda de entonces?

Al equipo. En Estella teníamos

entre 16 y 17 años, hacíamos de todo y, encima, nos daba tiempo a salir; ahora se trabaja menos y parece que no hay tiempo para nada. Después, en Santander, todo fue diferente. Venía de un lugar donde la comida era más regional y, estaba ahora en un restaurante muy importante [con una estrella Michelin] donde, pese a parecer que todo iba bien, había mucho que mejorar. Tras la mili fui a Oyarzun con Luis

Irizar para ver qué se hacía allí y, a partir de entonces, no dejé de moverme para ver cómo se trabajaba en otros lugares y aplicarlo en el restaurante. El Ampurdán, Hendaya, Burdeos... Mis vacaciones durante quince años eran ir a trabajar fuera. Ésa fue mi escuela.

¿Revalidó título en Madrid?

Cabo mayor supuso un cambio radical. Nos desbordó. Sin tener la licencia había ya una gran lista de espera. Trajimos pescados que no se conocían, ampliamos plantilla, medios... Fueron quince años muy felices, pero la historia falló porque no podías levantarte a comprar a las 4 de la mañana y luego enfrentarte a la jornada laboral, a la gestión...

Hoy, con varios restaurantes, entre ellos La Librería y El Plató, ambos en Madrid, ¿qué prefiere, empresa o cocina?

A mí me gusta más la cocina, porque para desarrollar bien tu trabajo tienes que dedicarte a ella y no preocuparte del negocio, sino de crear y hacer equipo... Pero las circunstancias son las que son y hay que ser empresario, aunque no te llene tanto.

¿Qué consejos da a los que se queden con la cocina?

Que no tengan prisa por llegar y ganar dinero. Que se formen y trabajen duro. Si uno realmente busca aprender al final estará preparado para cualquier reto.

EL CONOCIMIENTO LA FISCALIDAD INTERNACIONAL, TODA UNA NECESIDAD

JOSÉ PALACIOS

Socio de Garrigues
Dtor. Master Executive en Fiscalidad Internacional del CES Garrigues

La globalización ha tenido un impacto significativo en muy diversos ámbitos de la empresa y, en particular, en la gestión del conocimiento. Las entidades que invierten en otros países han tenido que dotarse de determinadas «skills» [habilidades] para operar en entornos normativos distintos al de su país de residencia. Ello no significa que la empresa española deba contar con expertos en la legislación de aquellos países en los que vaya a invertir (para ello dispondrá de especialistas locales o del personal de sus propias filiales en el extranjero), pero sí necesitará unos sólidos conocimientos de la normativa española que regula la inversión internacional.

Uno de los campos en los que dicha necesidad se hace más patente es, sin lugar a dudas, el tributario y, en particular, todo lo relacionado con lo que llamamos fiscali-

dad internacional. Conviene precisar este concepto, ya que puede prestarse a algún equívoco. Quizás deberíamos hablar de fiscalidad nacional de operaciones internacionales. En efecto, no se trata tanto de conocer Derecho Comparado, como de ser un especialista en el Derecho Nacional que regula las inversiones y el comercio en/del exterior. Si a ello añadimos buenos conocimientos en materia comunitaria (normativa y jurisprudencia) y de las estructuras internacionales más habituales para la tenencia de filiales, financiación de inversiones y gestión de determinados activos, habremos definido el perfil de un buen especialista en fiscalidad internacional. Lo mismo cabe decir de los cursos y manuales en la materia. Un buen programa en fiscalidad internacional debería incluir un análisis de:

- Las principales iniciativas de la UE en materia de fiscalidad directa e indirecta y la jurisprudencia del tribunal de justicia de las comunidades europeas.
- Los convenios de doble imposición.
- Las normas antielusión en la planificación fiscal internacional, principalmente los

trabajos de la OCDE y de otros organismos internacionales.

-La fiscalidad de los no residentes en España y de las inversiones en el exterior, así como de la problemática de los expatriados/impatriados.

- Los aspectos internacionales de los precios de transferencia. Exigencias en materia de documentación, el convenio de arbitraje y los procedimientos amistosos.

Y un largo etcétera que incluiría el análisis de determinadas estructuras internacionales utilizadas por los grupos multinacionales para la optimización de la repatriación de rentas y la gestión de activos. En resumen, cualquier empresa que mantenga relaciones económicas con otros mercados debería contar con buenos profesionales en materia de fiscalidad internacional. De ello dependerá la rentabilidad última de sus inversiones en el exterior. Teniendo en cuenta la enorme competencia existente en otros mercados, la adecuada planificación fiscal de las inversiones internacionales se convierte en un factor esencial para el empresario que quiera acometer un proceso de internacionalización.

Formación

Un título universitario enseña gestión de regadíos

El cambio en el sistema de regadío español, que afecta al 46% de la superficie cultivada en España, ha sido y todavía sigue siendo una de las principales preocupaciones de las corporaciones agrarias. Por ello, la Universidad Internacional de Andalucía y la Federación Nacional de Comunidades Regantes (FENACORE), han puesto en marcha un título de experto universitario de carácter teórico y práctico para titulados en Economía, Agronomía e Ingeniería que quieran enfocar su carrera profesional hacia este campo específico, donde continúa la demanda de expertos en gestión pese a la crisis económica.

Más información:

www.unia.es