

SEGUNDO ENCUENTRO SECTORIAL INFOEMPLOO.COM—RANDSTAD

Las empresas de gran distribución centran sus miras en el cliente

Desayunos de trabajo

Los directores de Recursos Humanos de Ikea, Grupo Cortefiel, Fnac, Eroski y DinoSol se dieron cita en la sede de Infoempleo.com, en Madrid

La crisis y los nuevos hábitos de consumo obligan al sector a renovar sus políticas de personas

L. de Cubas / C. Martín

Cuando el sector de la gran distribución se instaló en nuestro país, y también en nuestras vidas, a finales de los ochenta y principios de los noventa, dio la vuelta a los hábitos de consumo que habían imperado hasta ese momento. Las grandes superficies, con su oferta interminable de productos y marcas, pusieron de moda la compra semanal o mensual, las marcas blancas y las guerras de precios. Tres décadas después, los gigantes de la distribución tienen que renovarse, primero, porque el consumidor ya no es el mismo y, segundo, porque la economía tampoco volverá a ser la de antes tras el ciclón de la crisis financiera.

Este nuevo escenario no sólo repercute en la estrategia global de negocio —presupuestos, acciones de marketing, posibles planes de expansión...— de las empresas del sector, sino que incide de forma muy especial en los profesionales que trabajan en ellas, en su gestión, su selección y su cuidado. Una nueva visión de los recursos humanos que debe afrontar problemas tan reales como el descenso del gasto medio por familia, que se ha reducido un 2,3% durante el primer semestre, la pérdida de confianza de los consumidores o el posicionamiento de Internet en el mundo de las compras.

Estos y otros retos relacionados con el empleo en el sector de la gran distribución se abordaron en un desayuno de trabajo, el segundo de una serie de 12 que se prolongará a lo largo de un año, organizado, a finales del mes de octubre, por Infoempleo.com en colaboración con la firma de recursos humanos Randstad.

El encuentro contó con la participación de los directores de recursos humanos de las principales distribuidoras en nuestro país: Gonzalo Antoñanzas (Ikea), Diego Charola (Grupo Cortefiel), Begoña Landazuri (Fnac España), Pedro Serrano (Eroski) y Andrés Vega (DinoSol). Todos los asistentes, a pesar de representar ámbitos tan dispares como el ocio, el textil o la alimentación, coincidieron en la importancia del experto en personas durante las épocas de crisis y en la necesidad de apostar por la creatividad y la imaginación tanto para luchar contra el momento económico como para centrarse en el cliente.

Nuevos esfuerzos

El comprador debe ocupar, a partir de ahora, gran parte de los esfuerzos de estas compañías. En concreto, Gonzalo Antoñanzas apuntó a las nuevas generaciones, «que van a comprar y a elegir dónde y cómo hacerlo de forma distinta. Va

a haber una criba entre los que piensen en las nuevas generaciones y los que no». Internet y sus posibilidades es lo primero que viene a la cabeza al pensar en este nuevo consumidor —«aunque es una herramienta que no está suficientemente explotada, desde recursos humanos tendríamos que adaptarnos», advirtió Diego Charola—, pero hay otros factores novedosos. La situación económica ha provocado, según Pedro Serrano, «que el cliente se haya vuelto inteligente por necesidad». El director regional del área de personas de Eroski insistió en que el precio es ahora lo más importante, incluso por delante de la calidad: «Nos tenemos que transformar para atenderlo».

La directora de RR.HH. de Fnac España contó que en su empresa suelen consultar la opinión de los clientes. En una de las últimas encuestas, éstos preferían un «vendedor proactivo» frente al que simplemente despacha. Como respuesta, la distribuidora de productos tecnológicos y culturales ha puesto en marcha un plan de formación para toda la plantilla con un discurso comercial afín a esas preferencias. En este mismo sentido, con el cliente siempre en la mira, Pedro Serrano añadió: «Tenemos que dejar de ser distribuidores para volver a ser comerciantes».



De izda a dcha, los invitados al desayuno: Begoña Landazuri,

Los hábitos y gustos del comprador no son lo único que ha cambiado con la crisis. El incremento del IVA —que subirá dos puntos a partir de julio de 2010— anunciado por el Gobierno, también logró el consenso de los participantes. Considerado en principio como «una mala noticia», los implicados, sin embargo, dicen encontrarse a la expectativa. Dentro del tema de la regulación, en el desayuno, también hubo lugar para hablar de la transposición de la directiva europea de liberalización de servicios y las regulaciones de horarios, ambos puntos muy condicionados por las comunidades autónomas.

Aunque la mayoría convino en la importancia de adaptar los horarios comerciales, Andrés Vega matizó que desde el punto de vista de los supermercados de proximidad, donde se sitúa DinoSol, «tampoco veremos una excesiva liberalización, sería inabarcable».

Creativos por obligación

Con todos estos factores sobre la mesa, Jorge Carreño, director de Grandes Cuentas de Distribución de Randstad, destacó la importancia, y también necesidad, de ideas innovadoras en estos momentos. «La situación nos obliga a ser creativos, y hacia allí tenemos que ir».

Y también dijeron...



Gonzalo Antoñanzas
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE IKEA IBÉRICA

«Nuestra misión como responsables de RR.HH. es ayudar a levantar la cabeza de nuestro director general, pero también debemos mirar más allá. En este punto, si no contamos con empleados motivados y entusiasmados no hay mucho que hacer. Por eso, nosotros buscamos primero personas y luego currículum. Con este planteamiento, contratamos muchas amas de casa que regresan al mercado laboral».



Diego Charola
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO CORTEFIEL

«Por la naturaleza de nuestro producto, el textil, detectamos la crisis muy rápidamente. Hace dos años reestructuramos el departamento, porque los grandes proyectos están muy bien pero necesitábamos estar en el día a día, más cerca de las tiendas. Recursos humanos también forma parte del negocio, nos importan las ventas tanto como al director comercial».



IRENE MEDINA

Gonzalo Antoñanzas, Diego Charola, Andrés Vega, Pedro Serrano y Jorge Carreño

El protagonismo del mando intermedio en la motivación y retención del empleado

Liderazgo

L. de C. / C.M.

Transparente, completa y capaz de llegar a todo el organigrama. La comunicación interna en tiempos de crisis debe cumplir como mínimo estas tres premisas, según los directores de Recursos Humanos que participaron en el desayuno de trabajo organizado por Infoempleo.com y Randstad. En momentos de incertidumbre todo el mundo quiere estar bien informado, pero, de los responsables de la comunicación interna —que para Andrés Vega, de DinoSol, tienen que estar en el departamento de RR.HH.—, depende que esa información sea directa, clara y, sobre todo, que evite cualquier tipo de rumor.

Las fórmulas para alcanzar un tipo de comunicación eficaz son muy diversas y, una vez más, van de la mano de la creatividad y el ingenio. En Eroski, que, como cooperativa que es, considera la comunicación «imprescindible», todas las secciones comienzan la mañana con una reunión. Algo similar hacen en Fnac, explicó Begoña Landazuri, donde han puesto en marcha desayunos de trabajo para «escuchar a nuestra gente».

Por su parte, Diego Charola insistió en que comunicar es importante pero la información «debe ser de

lo bueno y lo malo». ¿No es algo arriesgado? «Sí, pero no hay que engañar a nadie y hay que hacer partícipe a todo el mundo». «Sólo si la compañía está involucrada —apostilló Andrés Vega—, surgirá la motivación». De similar opinión es Gonzalo Antoñanzas, aunque añadió que además de transmitir las verdades, hay que buscar las cosas que se hacen bien y resaltarlas. El director de Recursos Humanos de Ikea subrayó el valor de la comunicación personal, directa: «Para comunicar la verdad no hay que recurrir a intranet ni a revistas, sólo sirven las personas».

En concreto, el mando intermedio —«figura olvidada e, incluso, maltratada», se lamentaba Pedro Serrano— es el elemento clave para que esta teoría pueda llevarse a la práctica. «Su función, de bisagra, une los dos mundos y por eso debe jugar un rol importante», explicó Vega. En manos de este profesional también se encuentra la llave para retener a los mejores. «Si un empleado tiene las necesidades básicas cubiertas (retribución, formación...), y además tiene un buen jefe y buen ambiente de trabajo, no se irá cuando amaine el temporal», señaló Antoñanzas, y Pedro Serrano lo corroboró: «El trabajador busca a alguien que predique con el ejemplo. Estará a gusto si lo está con su jefe».

expuso. El director de Recursos Humanos y Servicios Generales de DinoSol razonó estas palabras: «Cuando tu cuenta de explotación se resiente y no consigues alcanzar los presupuestos, lógicamente, tienes que buscar otras líneas».

El ingenio se convierte, por tanto, en una gran herramienta para disminuir los costes o para encontrar alternativas a los despidos y recortes. Precisamente, Begoña Landazuri alegó este motivo para subrayar la importancia del departamento de gestión de personas durante la crisis. «No sólo se necesita para despedir o participar en una negociación, sino también

para buscar iniciativas que incrementen la productividad».

Pero ante las dificultades económicas, la imaginación no es lo único que se despierta. Según Diego Charola, «si la crisis tiene algo positivo es que te hace estar codo con codo con el resto de la empresa. Se acentúa el espíritu de equipo en la compañía». En Grupo Cortefiel, que, como explicó su responsable de RR.HH., detectó la crisis muy pronto —«la moda es consumo puro y duro»—, decidieron reestructurar el departamento y «pasar del despacho al campo». Es decir, a esas tiendas y superficies comerciales donde se encuentran los clientes y la

esencia del negocio, a los que no puede ser ajeno el director de recursos humanos. Todo lo contrario. «En este sector se necesitan buenas dosis de realidad», afirmó Antoñanzas.

El perfil del candidato ideal encaja con estas premisas. Para vender libros, sofás o una camisa, para supervisar el funcionamiento de un supermercado, incluso, para liderar cualquiera de los departamentos, no hubo ninguna duda: hace falta pasión por el producto. Sólo así se consigue llegar al cliente, quien, en opinión de Begoña Landazuri, «es el que realmente dibuja el retrato robot de nuestros profesionales».



Begoña Landazuri
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE FNAC ESPAÑA

«Invertimos mucho en retención, por ejemplo, a través de nuestra universidad corporativa, donde se obtiene una titulación universitaria de técnico comercial. Aproximadamente el 60% de los que han pasado por allí ya son mandos dentro de la compañía. Es una manera de ofrecer una perspectiva de carrera. La rotación es alta, pero en nuestro colectivo de potencial no llega al 3%, por eso, la inversión es clave».



Pedro Serrano
DIRECTOR REGIONAL DE PERSONAS HIPERMERCADOS DE EROSKI

«En recursos humanos, cada día hay que hacer las cosas más sencillas. Nos hemos olvidado que éste es un trabajo de tocar la piel de la gente, de estar cerca. Ir a trabajar todas las mañanas con angustia es muy duro... En nuestro caso, el grado de implicación es mayor, ya que los empleados se sienten propietarios de la empresa. Es un proyecto que realmente nos entusiasma».



Andrés Vega
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS GENERALES DE DINOSOL

«Hay que reconocer que nuestro sector no es, a primera vista, de los más atractivos, por los horarios, por trabajar festivos... Pero hay fórmulas que ayudan como la proyección dentro de la empresa o un sistema de retribución flexible. Aunque la mejor manera de retener es encontrando personas motivadas e involucradas. Es importante que el empleado sienta los colores».

EL HOMBRE ES MÁS FELIZ AL PRINCIPIO Y AL FINAL DE SUS DÍAS

«¿Qué quiero hacer en la segunda mitad de mi vida?»

Mediana edad

Tras diez o quince años en activo, los profesionales empiezan a cuestionarse su papel. Ha llegado la crisis de los 40

Se trata de una pandemia universal de la que nadie se libra

Rosario Sepúlveda

«Lunes antes de almorzar, un marido fue a correr, pero no podía correr porque tenía que planchar. Así planchaba...» Emilio Aragón padre, también conocido como Miliki, ha introducido algún que otro cambio en las letras de su último disco, «A mis niños de 40 años». Lógico. Porque esa generación que creció con los «Payasos de la tele» ya no sale a jugar, sino que anda muy atareada cambiando pañales y consultando su correo electrónico, todo ello sin perder de vista la próxima revisión de su hipoteca. Algunos, además, viven lo que el psicoanalista canadiense Elliot Jaques bautizó en 1965 como «crisis de la mediana edad».

José Medina, presidente de la firma de cazatalentos Odgers Berndtson Iberia, sostiene que tras diez o quince años de carrera profesional pasamos revista, consciente o inconscientemente, a lo que hemos hecho hasta ese momento. Y al tiempo que hacemos balance — «¿He logrado lo que quería?», «¿Vale la pena el sacrificio?»—, proyectamos otras tantas preguntas hacia el futuro: «¿Qué quiero hacer el resto de mi vida?», «¿Me gustaría jubilarme en esta empresa?».

El escritor de narrativa empresarial Álex Rovira, que este año cumplió 40, confirma que el cambio de década propicia el análisis. «Muchas personas piensan que están en el ecuador de su vida y eso hace que se cuestionen si están viviendo como quieren. En lo físico, en lo emocional, en lo profesional, en todas las esferas de la vida uno constata con vehemencia que las cosas empiezan a cobrar un cariz distinto y que merece la pena pensar hacia dónde queremos ir».

Lo malo es que cuando uno se pone a contar las victorias y

las derrotas acumuladas, el saldo suele ser negativo. «La mayoría, cuando hace ese balance a los 40, siente una decepción a nivel profesional. Siente que ha entregado mucho para lo que realmente ha conseguido», explica la psicóloga María Jesús Álava, que alerta de un aumento de las crisis de pareja a esas edades del que es testigo Rovira: «Estoy viendo muchísimas separaciones y divorcios en mi entorno. Me da la sensación de que la gente se encuentra muy desorientada».

En todo el mundo

Una investigación ha demostrado que la crisis de la mediana edad es algo universal que se da en países tan dispares como Finlandia, Japón, Irak o Tanzania y de la que no se libra nadie, pues afecta a hombres y mujeres, ricos y pobres, solteros y casados. Tras analizar los datos de dos millones de personas de 80 países, el estudio, realizado por un grupo de economistas de la universidad británica de Warwick y el Dartmouth College de Estados Unidos, concluye que las mayores cotas de infelicidad se registran entre los 40 y los 50 años. En el Reino Unido, por ejemplo, la probabilidad de sufrir una depresión alcanza su pico a los 44 años de edad.

Los autores de la investigación dan forma de «U» a la cur-



va de la felicidad.

Aseguran que el hombre se siente más contento y satisfecho al principio y al final de sus días. En medio, se instala la inquietud o la angustia, de ahí que muchos rompan con su trabajo o su pareja con la esperanza de dar un giro a su vida. A menudo sucede algo que actúa como un revulsivo —un despido, la muerte de un ser querido, o, simplemente, una promoción frustrada— y el profesional empieza a cuestionarse aspectos que, hasta entonces, pasaba por alto.

Pero, cuidado, porque el deseo de cambio puede partir de un análisis erróneo. «¿Por qué crees que lo que te dará satisfacción es un cambio externo que, difícilmente, controlas?», se pregunta María Jesús Álava en relación al trabajo. Y se explica: «Salvo en los casos de personas muy perfeccionistas y autoexigentes, aquél que a los 40 no está donde piensa que debería, busca culpables fuera. Y empieza a decir que en una empresa no lo valoraron, que

tuvo un jefe que no lo respaldó...»

Medina apunta que se sabe antes lo que no se quiere que lo que se quiere. «La motivación de “salir de” suele ser más fuerte y más clara que la de “ir a”, es decir, puede que no sepas lo que quieres hacer, pero sí que tu futuro no pasa por tu empresa, que dentro de uno, dos o tres años no estarás allí».

Momento de cambios

Para el presidente de Odgers Berndtson, cuando no se está ni satisfecho ni motivado en el puesto de trabajo, hay que cambiar. «Cada vez nos morimos más tarde y cada vez corremos más el peligro de morirnos psicológicamente antes de la cuenta. Las opciones que hay son muchas y las barreras que vemos son más psicológicas que reales».

Pero si a los 25 años el futuro es una página en blanco, a los 40, con hijos y deudas, uno está atrapado en su propia realidad. De ahí que la autora de «Trabajar sin sufrir» sea partidaria de calcular los riesgos. «Por mucho

que confíes en tus conocimientos, si no tienes una trayectoria que los avale, ten mucho cuidado con los cambios. Yo no correría riesgos, porque es muy probable que estés huyendo de algo, y una pérdida de trabajo a esa edad es más peligrosa. Por mucho que consideres que el “mundo mundial” ha sido muy injusto contigo, has de atenerte a los hechos. Y, luego, si quieres de verdad asumir ese cambio, tendrás que formarte en habilidades e inteligencia emocional», recomienda Álava, que, por otro lado, celebra la actitud de aquellos profesionales que solicitan servicios de «coaching». «Cada vez hay más gente interesada en ellos, lo que resulta muy gratificante, porque ves que la persona no está tan hundida y puedes utilizar muy bien su racionalidad. Tiene suficiente experiencia para que aproveche el análisis y aún tiene una actitud abierta de aprendizaje».

Abandonado ya el idealismo propio de los 18 años, los profesionales de mediana edad aceptan —entre dolidos y resignados— que si no han alcanzado sus sueños ya nunca lo harán, aunque les quede media vida por delante. Y su miedo es comprensible. Las bolsas de talento de las empresas, por lo general, se reservan a los menores de 35 años, y la posibilidad de encontrar otro trabajo si uno está en el paro se complica con la edad. El informe de recolocación de Creade Lee Hecht Harrison relativo al primer semestre de 2009 desvela que los menores de 35 años son el grupo que antes consigue recolocarse. El informe explica que, en estos momentos, «las empresas buscan más el potencial que la experiencia de los trabajadores».

José Medina, sin embargo, asegura que un candidato en paro no parte con desventaja en un proceso de selección: «Muchas veces se despiden a alguien de acuerdo a un criterio de costes, y no de eficacia. Cualquier persona que está en la calle no tiene por qué ser un mal candidato. A veces, si está en paro es por circunstancias que no tienen que ver con su aportación de valor».

La revisión a la que conduce la crisis de los 40 puede llevar semanas, meses o, incluso, años. Los investigadores de la Universidad de Warwick y el Dartmouth College concluyen que el cambio de tendencia hacia la felicidad se produce lentamente, y que la mayoría de la gente se sobrepone de esos momentos de «bajón» cuando ha cumplido los 50. Espero que no sea su caso...

EVA IVARS directora general de Alain Afflelou España y responsable de Marketing para Europa

«Que no lo haya hecho nadie no significa que no lo pueda hacer»

Una carrera, una vida

Ésta es la historia de una chica que abandonó su pueblo junto al mar para nadar con un tiburón blanco

A caballo entre París y Madrid, esta directiva ha descubierto la fórmula magistral del éxito profesional: 50% confianza en uno mismo, 50% pasión desbordante

Inés Molina

«Exploradora, descubridora o aventurera». Eva Ivars (Denia, Alicante, 1971) lo tenía claro desde niña. El mundo se le quedaba pequeño y ella se asomaba a sus bordes y miraba más allá. «También quise ser piloto cuando aún no había casi ninguna mujer». Las ciencias no eran lo suyo y, finalmente, apostó por algo más vocacional: «Me encanta estar con la gente, comunicar, el intercambio. Elegí Publicidad porque me pareció que podía tener mayor atractivo». Por primera vez, Eva Ivars deja Denia y se traslada a Madrid: «Viniendo de un pueblo era como... ¡Ay, qué horror, qué enorme!». Pronto se le pasó el susto. Sus amigos del colegio mayor le ayudaron: «Se convirtieron en mi segunda familia».

Atrás quedaba su primera experiencia laboral, un trabajo con el que consiguió dinero para ir a la capital: «Con 18 años fui intérprete de la Guardia Civil en Denia». «Era muy divertido. Recuerdo que los agentes eran superamables». «Luego, mientras estudié la carrera, trabajé en la Oficina

de Turismo vendiendo Denia como la que más».

«Al acabar, trabajé como relaciones públicas en una empresa que se llamaba Alternativa Bates, donde tenía clientes muy importantes». Con ellos descubrió que nadie estaba por encima de nadie: «Eres tú la que no te puedes frenar». «La semana pasada estuve en el Women Forum International de Deauville y en el transcurso de una cena presentaron una parte de una película, "Océano", en la que se mostraban escenas de un buceador que iba nadando al lado de un tiburón blanco de seis metros de largo. Cuando le preguntaron si no había sentido miedo, dijo que no, que al final somos nosotros los que nos ponemos frenos para hacer las cosas. Y es verdad. Que no lo haya hecho nadie no significa que yo no lo pueda hacer». Con esta filosofía aprendida desde bien temprano, Ivars salta con naturalidad de un terreno a otro. De las relaciones públicas llegó a la publicidad. «Me fui a Grey y, concretamente, a la cuenta de Procter & Gamble, donde trabajé cinco años». Allí encontró el rigor y el método que buscaba. «Era un modelo muy



IRENE MEDINA

americano, muy estructurado y medido. Trabajé para Pantene, Pringles, la lejí Ace, para Mr. Proper...». También allí dio su primer salto internacional. «Éramos Grey Casablanca: un cliente marroquí muy complicado e interesante. Había que visitar las casas para saber lo que era importante para el cliente. Aquí decíamos: "Mr. Propper, una belleza que brilla", pero allí no podías hablar del brillo como beneficio porque todo es de barro».

Poco a poco su compañía reconvierte su estrategia, apostando por un modelo más global en el que las unidades de negocio locales pierden poder de decisión. «Dejó de ser interesante porque lo único que te dejaban hacer era adaptaciones de la comunicación». Un nuevo reto aparece, justo en ese momento, ante ella. «Me llamaron de Publicis para llevar Mahou como cliente, un sector que yo

no conocía; y luego, Hewlett-Packard y Lacoste».

«En 2003 me dijeron: "Hay que hacer una presentación para un señor francés que se llama Flú-Flú", recuerda riendo. Alain Afflelou llamaba a su puerta. «Participé en el concurso y ganamos al cliente. Un año y pico después me pidió que me viniera como directora de Comunicación y como a este señor no se le puede decir que no...» Eva Ivars disfruta recreando cada segundo de su carrera. No ha dejado de reír en ningún momento y todo parece indicar que seguirá haciéndolo en los próximos cien años. «Estoy disfrutando muchísimo, pero no sé lo que va a pasar mañana. Si algún día no me gusta lo que hago, me buscaré otra cosa donde pueda crecer y pasármelo bien». Mientras tanto, seguirá nadando sin inmutarse junto al tiburón blanco.

Entrega

De cerdos y gallinas en el trabajo

«Me gusta rodearme de gente carismática, eficaz, dinámica, creativa, que tenga fuerza... No soporto trabajar con gente que es un bluf, ésos que te venden la moto, que son todo apariencia. Tampoco con vampiros que te chupan la sangre». «En Grey aprendí que en el trabajo, y en la vida en general, tú puedes ser cerdo o gallina. El cerdo deja su pata de jamón y se queda sin ella. La gallina llega, pone su huevo y se pira enterita. Los que son gallina son los que menos me gustan». ¿Y qué tipo de liderazgo ejerce? «El que me deja el día a día», explica entre risas, «pero me gustaría ser un líder carismático, que arrastre a los demás porque les convenza con mis ideas y con mi fuerza».

Visión

«Las excepciones son las excepciones»

«En Francia dicen que soy natural, como el yogur. Ellos no dicen "esto está mal", dicen: "Tienes un margen de progresión de mejora". ¿También Afflelou? Eva Ivars habla con admiración de su presidente. «Él no se conforma con un "no es posible". Siempre dice: "Las excepciones son las excepciones y así serán tratadas, pero hay que hacer reglas generales"».

Error

«56 horas en la carretera de Burgos»

«Ser creativo es un tema de actitud, de escucha a los demás, de ver pros y contras y no conformarse. Es superimportante no persistir en el error. Coges una carretera de Burgos y te chupas un gran atasco y piensas: "Puf, ya que estoy aquí...", estás 56 horas en la carretera de Burgos. No. Te has equivocado y te has equivocado. Ya está. Ahora busca otra forma de hacerlo».

«Yo he decidido que voy a vivir la vida como si no trabajara»

«En mi tiempo libre me gusta disfrutar de mi marido y de mis hijas». Que sí, que sí, pero ¿qué más? «Ir al spa». ¿Ninguna directiva va de tiendas? «Yo sí. Soy una buscadora nata de gangas. Me encantan los zapatos. Tengo millones», explica entre carcajadas. «Siempre que puedo me voy con mi familia a una casa que tengo en Denia. Yo he decidido que voy a vivir la vida como si no trabajara. Si tengo que quedar en casa con mis amigos, quedo. Es mi marido el que hace la cena y lo hace muy bien. Yo le hago compañía con una copa de vino. Con mi primer marido, cocinaba una asistenta; en el colegio mayor me lo daban hecho... Total, que nunca he aprendido».

Nombramientos



Fernando Rodríguez Sousa
VICEPRESIDENTE DE RELACIONES
INSTITUCIONALES DE SEUR

Rodríguez Sousa, que, hasta ahora, y desde 1984, ocupaba la dirección general, pasa a realizar una labor estratégica en el Consejo de Administración. En la actualidad, también ocupa la presidencia de AECAF y la vicepresidencia de CITET.



Gonzalo Ruiz Calavera
DIRECTOR CORPORATIVO DE RECURSOS
HUMANOS DE SIEMENS EN ESPAÑA

Ruiz Calavera está vinculado a Siemens desde 1986. Durante su trayectoria en la compañía ha sido director de Recursos Humanos en Grecia. Además, ha desempeñado diversas tareas en el departamento de RR.HH. de la sede central de Siemens en Munich.



Guillermo Jarillo
RESPONSABLE DE MERCADO
CORPORATIVO E INSTITUCIONAL
DE MY OXFORD ENGLISH

Jarillo ha desarrollado su carrera en D'Aleph Iniciativas y Organización, y en el Instituto de Formación Online, donde trabajaba antes de incorporarse a Oxford University Press.



Ricardo Santos
DIRECTOR GENERAL DE DANONE BABY
NUTRITION

Santos, que hasta ahora era el director general de Danone en Canarias, inició su carrera en 1995, cuando se incorporó como director de Grandes Cuentas para Danone Portugal. Anteriormente, trabajó para Procter&Gamble.



Antonio Hernández
SOCIO DIRECTOR DE PADULA &
PARTNERS

El nuevo socio fue fundador de la consultora K-dos después de haber desempeñado el puesto de director general de Meta4. Con anterioridad ocupó la dirección general Comercial y de Marketing de Telefónica Móviles.



M^a Eugenia Puig
SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO
REGULADOR DEL CAVA

Puig ha sido la responsable de los servicios administrativos y de comunicación de este organismo durante los más de treinta años que lleva vinculada al mismo.



David Yustas
RESPONSABLE DE LA DIVISIÓN DE
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE HELLA

Yustas comenzó su carrera como jefe de zona de la multinacional alemana Hoppecke Baterías para, posteriormente, ocupar el puesto de responsable de Grandes Cuentas en Ibercarretillas, hasta su nombramiento como jefe de Ventas de GS-Hydro en 2003.

EL CORREO ELECTRÓNICO Y EL MÓVIL SON ARMAS DE DOBLE FILO

Los peligros de ser un directivo «a distancia»

Motivación

Por comodidad o por falta de tiempo y espacio, cada vez son más los que recurren a las nuevas tecnologías para comunicarse con sus empleados

Sin embargo, la falta de trato personal con el trabajador conlleva numerosos efectos adversos

Laura de Cubas

Desmotivación, rotación, pérdida de negocio... El correo electrónico y el móvil, grandes herramientas para agilizar muchos trámites, son un arma de doble filo cuando se trata de gestión de personas. Más que ayudar, lo que suelen hacer es generar ruido en la relación entre empleado y trabajador. «Existe un dicho para eso —comenta Paco Muro, presidente de Otto Walter—: “The more tech, the more touch” [A más tecnología, más contacto]. Y hacer lo contrario provoca lejanía y desapego».

Según los expertos, la falta de contacto físico provoca una reacción consciente, que lleva a la apatía, pero también inconsciente, ya que, al ser comunicación estrictamente verbal, se pierde entre el 80% y el 90% del significado real del mensaje. «Hay ciertos temas que no puedes decir por móvil si no se escucha bien el tono de voz o se ve un gesto o expresión», conviene el presidente de Otto Walter, quien recomienda utilizar también el teléfono para «simplemente hablar; para interesarse por el trabajador o por si necesita alguna ayuda en el desempeño de su trabajo».

El 'mail' que carga el diablo

A la desmotivación generada por el jefe «politono», se le suma, en la mayoría de los casos, la pasión excesiva del directivo por el correo electrónico. Una encuesta elaborada por Global Estrategias / Demos Group a principios de año revelaba que el 84% de los mandos prefería el buzón del Outlook a la voz. Y daba razones... peregrinas. La primera, que se puede utilizar a cualquier hora, es la peor porque, según comenta Paco Muro: «Recibir correos con nocturnidad y alevosía del jefe hiperactivo es una de las

mayores fuentes de estrés en la empresa». Y eso en el mejor de los casos, porque la segunda que esgrimía el estudio —ahorro de esfuerzo para comunicar a varias personas— afecta directamente a la productividad. Según el experto en la materia, Tim Burrell, el 70% de los «all» [correo a todo el equipo] pierde eficacia por no apelar directamente al interesado. En cuanto a la tercera razón, el informe anterior la aduce y la contradice: no aclara sino todo lo contrario, y provoca en un 64% de los casos enfados y desavenencias. «Lo escrito, escrito queda, y nadie se acuerda si en ese momento tenías un mal día», concluye Muro.

Pros y contras del jefe virtual 'made in Spain'

Para coordinar a un equipo de teletrabajo o, lo más habitual, a un «teledirectivo», lo mejor es la reunión física periódica. «Cualquier excusa es buena y es imperdonable que un delegado viaje a una ciudad donde tiene sede y no realice una visita», comenta Paco Muro, autor de «G.S.M. El gran libro de la motivación». Para él, el contacto es aún más necesario en una cultura mediterránea, «más de vivir en la calle», que se desmotiva más fácilmente, y que también tiene menos autorresponsabilidad, cuando no hay una presencialidad: «Aquí no somos de comprar por catálogo, para lo bueno y para lo malo».



Para muchos empleados su jefe no mide más de 10 cm

FERNANDO SÁNCHEZ DRAGÓ escritor

«El trabajo fijo debería estar prohibido»

Así empezó

Genio y figura... El escritor presume de los «chollos», bien retribuidos y poco aperreados, que han jalonado su vida laboral

Rosario Sepúlveda

«Aquí vive Fernando Sánchez Dragó, escritor y viajero». El azulejo que preside la entrada de su casa en Soria no deja lugar a dudas en torno a la vocación y el oficio de Sánchez Dragó (Madrid, 1936), que a los cinco años permitía a sus vecinos la lectura —al módico precio de cinco céntimos— de un periódico inspirado en ABC que él redactaba íntegramente en su cuaderno escolar. Con el tiempo, sus actividades como periodista y profesor le permitieron sufragar su pulsión literaria. Su última novela es «Soseki. Inmortal y tigre» (Planeta).

Nunca se planteó sacar una oposición y atarse...

¡Por favor! Cuando un amigo mío gana una oposición,

le mando una tarjeta de pésame. El trabajo fijo es una violación de los derechos humanos que debería estar prohibida por la ONU. Yo he tenido trabajos muy buenos a lo largo de la vida, pero siempre los he abandonado y siempre he encontrado algo mejor. Nunca pasa nada.

¿Y qué trabajo le proporcionó su primer sueldo?

Yo me casé en la cárcel a los 21 años y salí unos meses después con una mano delante y otra detrás: ni había terminado la carrera ni hecho la mili. Mi primer trabajo propiamente dicho lo encontré en el tablón de anuncios de la facultad, fue de redactor en «Informes de la construcción y del cemento», una revista muy elegante de arquitectura e ingeniería. Mi único trabajo consistía en es-



JESÚS SIGNES

cribir dos editoriales al mes —sobre el hormigón armado o la construcción de un motocine— a los que yo ponía un poquito de literatura. Y el resto del tiempo estaba formidablemente tratado, hasta venían unas criadas, con cofia y uniforme, a servirnos el desayuno. Allí escribí mi tesis. Siempre he encontrado chollos.

¿Le duró mucho el chollo?

Trabajaba en aquel instituto un hijo del coronel Eymar, un personaje célebre que me había procesado porque dirigía el Tribunal de Represión de la Masonería y el Comunismo. Y cuando estaban a punto de hacerme fijo, su hijo descubrió que un «presunto comunista»

que acababa de salir de la cárcel estaba allí. Y me echaron de la noche a la mañana. Como volví a encontrarme con una mano delante y otra detrás, abrí el diario Ya y me encontré con que buscaban un profesor de lengua y literatura para un colegio privado en Campamento (Madrid). Llamé y el propietario y director, un chico muy guapo y aventurero, me contrató inmediatamente. Pero había una pega: todavía estaban construyendo el colegio. Total, que llegábamos allí y, como no había nada que hacer, el director nos llevaba por ahí: a veces a jugar al fútbol a la Casa de Campo y a veces a los antros de la calle Ballesta.

Al profesor de ciencias y a mí nos pagaba la nómina y las copas. Nunca di una clase en aquel colegio.

¿Cambiaría algo de su biografía si pudiera?

Lamento ocasiones perdidas. Por ejemplo, cuando terminé el Bachillerato, mi madre y mi padrastro me llevaron a hacer un pequeño viaje por España. Llegamos a la Cartuja de Miraflores, en Burgos, y allí, al ver la celda de un cartujo, me volví hacia mis padres y les dije: «Esto es lo que yo quiero ser». Yo siempre he tenido —y todavía tengo— la nostalgia del monacato. Lamento no haberme metido monje, por ejemplo.

Miradas pensantes

EL RELATO DE VIDA LABORAL



ANTONIO NÚÑEZ

Autor de «¡Será mejor que lo cuentes!»
Conferenciante de Thinking Heads

Vuelvo de Brasil, donde he visto la película «El contador de Historias», de Luiz Vilaça. El cineasta ilustra la historia real de Roberto Carlos Ramos, uno de los «contadores de historias» profesionales más prestigiosos del mundo. Roberto —un «menino da rúa» [niño de la calle] de Belo Horizonte— parecía estar predestinado a la marginalidad y la delincuencia. Tras más de cien intentos de fuga, fue declarado «irrecuperable» por el sistema de acogida brasileño.

Sin embargo, el destino quiso que conociera a una profesora francesa, que en seguida descubrió el talento

innato de Roberto para crear y contar historias. Con la ayuda de la tutora, el niño aprende a reconstruir su relato de vida apoyándose en lo que él mismo crea y cuenta. Con cada nueva historia, Roberto consigue dejar atrás su desestructurada identidad de paria social hasta ganar autoestima, estudiar y hacerse profesor. Hoy Ramos es un conferenciante y «storyteller» de talla internacional, además de padre adoptivo de diez antiguos «meninos da rúa».

El relato de vida del trabajador medio de hoy tiene paralelismos con la épica historia de Roberto Carlos Ramos. ¿Cómo identificarnos con nuestra tarjeta de visita empresarial si a lo largo de nuestra carrera hemos cambiado cinco veces de profesión y diez de compañía? ¿Quién somos o qué somos cuando estamos en paro o en la bancarrota?

Con una vida laboral desestructurada, hemos perdido una valiosa muleta en la que apoyarnos durante el proceso de construcción de nuestra identidad. Conscientes del reto vital que supone esta tarea, ya hay organizaciones no gubernamentales que ayudan. En Estados Unidos, por ejemplo, StoryCorps y el Center

for Digital Storytelling recopilan los relatos de vida de miles de personas y los ponen a disposición de la ciudadanía. En estaciones de metro y autobuses, los viajeros son invitados a entrar en un estudio de grabación portátil y registrar su relato de vida. El viajero conserva una copia del documento, y el original del relato pasa a formar parte del archivo público de la ONG. También en Brasil, Canadá y Portugal el Museo Da Pessoa [Museo de la Persona] trabaja con individuos, colectivos y organizaciones empresariales para recoger y publicar virtualmente relatos de vida.

La empresa se interesa cada día más por el relato de la vida laboral. Las petroleras Petrobras y Galp, el banco Bradesco y los supermercados Pão de Açúcar ya colaboran con estas ONG y recogen los relatos de vida de sus empleados. Como Roberto Carlos Ramos, todos los trabajadores somos contadores de historias.

Especialistas en
programación de contenidos
www.thinkingheads.com

